

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mikko Leo Selg

TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMISE ERIPÄRAD
EESTI IDUETTEVÕTETE TÖÖTAJATE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: kaasprofessor Eve Parts

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Tööandja bränd ja tööandja väärtuspakkumine	6
1.1. Tööandja brändi olemus.....	6
1.2. Tööandja väärtuspakkumine kui tööandja brändi raamistik	12
2. Väärtuspakkumise kvantitatiivne analüüs iduettevõtete näitel	17
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus.....	17
2.2. Uuringu tulemused	22
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	30
Kokkuvõte.....	34
Viidatud allikad.....	37
Lisad.....	41
Lisa A. IKT-kompetentsidega töötajate liigitus	41
Lisa B. Ankeetküsimustik	42
Lisa C. Avastava faktoranalüüsi tulemused	46
Summary	48

Sissejuhatus

Kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu puudus on Eestis olnud probleemiks aastakümneid, mida on veelgi halvendanud Eesti iduettevõtete kiire kasv: viimase nelja aastaga on iduettevõtete töötajate arv ligi kahekordistunud 6072 töötajani, kiire kasvu jätkumist prognoositakse ka tulevikuks (Saluveer & Truu, 2020). Ka välisinvestorid mainivad Eesti majanduskeskkonna suurima probleemina vabade spetsialistide puudust tööturul ja nende vähesest pealekasvu (Varblane et al., 2020). Teadmuspõhistes majandusharudes saavutavad püsiva konkurentsieelise need ettevõtted, kes suudavad tööjõuturul edukalt konkureerida hoolimata üldisest kvalifitseeritud tööjõu puudusest. Seetõttu otsivad ettevõtted võimalusi enda väärtuspakkumise eristamiseks tööturul. Üheks levinud viisiks töötajaid ettevõttesse meelitada ja neid seal hoida on tööandja brändi arendamine.

Probleemi aktuaalsuse tõttu Eestis on tööandja brändi ja selle seost värbamisega IKT-sektoris varasemalt uuritud korduvalt. Kõige mahukamat teemakohast uuringut viib läbi Kantar Emor, mille üle aasta toimuva IT-sektori tööandjate maineuuringu eesmärgiks on välja selgitada sektori kõige mainekamate tööandjate pingerida ja töötajate ootused töökoha suhtes. Samuti on teemal kirjutatud mitmeid magistritöid, mis on peamiselt vaadeldud tööandja brändingut ettevõtte personalijuhtimise vaates. Näiteks on korduvalt intervjuueeritud ettevõtete esindajaid, kes vastutavad oma organisatsioonis IKT-kompetentsidega töötajatele suunatud tööandja brändi eest (Einpalu, 2015; Hint & Mikkelsaar, 2019; Kuningas, 2014; Laas-Dobrev, 2020).

Oluliselt vähem on uuritud ettevõtte praeguste või potentsiaalsete tulevaste töötajate suhtumist tööandja brändi. Tulevaste töötajate ootuste analüüsimiseks on kahe magistritöö raames läbi viidud küsitlus Eesti kõrgkoolide infotehnoloogia erialade tudengite seas (Einpalu, 2015; Kuningas, 2014). Pille-Riin Saarse ja Tanel Rungi (2020) magistritöö uuris kahe tööstusettevõtte spetsialistide põhjal tööandja väärtuspakkumise eripärasid ja selle faktorite olulisust töötajatele. Teise sarnase magistritöö on koostanud Kärolin Okk (2018), mille eesmärgiks oli kaardistada Swisotel Tallinna töötajate hinnanguid ettevõtte tööandja brändile. Kumbki uurimus siiski ei käsitle IKT-kompetentsidega töötajaid ega iduettevõtteid. Varasemaid Eesti oludes tehtud uurimusi ja nende uurimismeetodeid analüüsides selgus kaks uurimisprobleemi. Esiteks ei ole Eesti iduettevõtete puhul uuritud tööandja väärtuspakkumist töötajate vaatepunktist. Teiseks on tööandja väärtuspakkumist vähe uuritud ühe sektori ettevõtete üleselt.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, millised tööandja väärtuspakkumise faktorid on Eesti iduettevõtete töötajate jaoks uue töökoha valimisel kõige olulisemad. Töö

teoreetiliseks lähtekohaks on IKT-kompetentsidega töötajatele suunatud tööandja väärtuspakkumise kaheksa faktorit, mille on praegusel kujul defineerinud ja valideerinud Dabirian et al. (2019), kuid mis põhineb paarikümne aasta jooksul arendatud teoreetilisel käsitlusel.

Uurimiseesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Defineerida tööandja bränd ja sellega seotud mõisted, avada mõiste ajalugu.
2. Esitada ülevaade tööandja väärtuspakkumise faktorite teoreetilise käsitluste arengust ja varasematest empiirilistest uuringutest.
3. Luua teoreetiline raamistik bakalaureusetöös kasutatavate andmete kogumise ja analüüsimise meetoditele.
4. Leida tööandja väärtuspakkumise faktorite suhteline olulisus Eesti iduettevõtete töötajate jaoks.
5. Analüüsida uuringu tulemusi ja pakkuda iduettevõtetele soovitusi tööandja väärtuspakkumise strateegia valimiseks.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas defineeritakse esmalt kõige olulisemad teemakohased mõisted, samuti avatakse tööandja brändi ajalugu, selle omadusi ja eripärasid võrreldes ettevõtte teiste brändidega. Teine alampeatükk keskendub erinevate autorite tööandja väärtuspakkumise mudelite teoreetilistele käsitlustele. Samuti tutvustatakse käesolevale kõige sarnasemaid empiirilisi uurimusi nii välismaalt kui ka Eestist.

Empiirilises osas analüüsitavate andmete kogumiseks viidi läbi ankeetküsitlus nelja Eesti iduettevõtte töötajate seas, nende hulgas Fortumo OÜ, Comodule OÜ, MeetFrank OÜ ja Promoty Marketing OÜ. Küsitlusele kogunes 48 vastust, millest 41 olid terviklikud ja kaasati analüüsi. Empiirilise osa esimene alampeatükk tutvustab ettevõtete valimise, andmete kogumise ja analüüsimise meetodeid ning kirjeldab uurimisprotsessi. Teises alampeatükis tutvustatakse lõpliku tööandja väärtuspakkumise mudeli moodustamist ja uuringu tulemusi küsimuste ning faktorite lõikes. Sisulise osa lõpetab tulemuste analüüs ja võrdlus teiste asjakohaste uuringutega, samuti pakutakse iduettevõtetele välja soovitusi tööandja väärtuspakkumise fookuse valimiseks.

Autor tänab juhendaja Eve Partsi vastutuleliku töökorralduse ja lahke abi eest bakalaureusetöö koostamisel. Märkimisväärse panuse töö valmimisse andsid ka kontaktisikud eelnevalt mainitud neljast ettevõttest, kes aitasid küsimustikku levitada ja vajadusel meeldetuletusi saata. Samuti tänab autor ka kõiki küsimustikule vastanud, sest ilma nende

väikse individuaalse panuseta ei eksisteeriks käesoleva uurimuse läbi viimiseks vajalikku andmestikku.

Märksõnad: tööandja bränd, töötajate värbamine, idufirmad, brandid, brändimine

1. Tööandja bränd ja tööandja väärtuspakkumine

1.1. Tööandja brändi olemus

Ameerika turundusühing defineerib tootebrändi kui "nimi, mõiste, sümbol, disainilahendus või nende kombinatsioon, mis identifitseerib ühe müüja toodet või teenust ja eristab seda teiste müüjate toodetest või teenustest" (American Marketing Association, 2020). Kuna tänapäeval ei ole suur osa brändidest seotud konkreetse toote või teenusega, siis defineeritakse brändi ka laiemalt kui "väärtusloomesüsteem, mis kätkeb funktsionaalset kasu, lisaväärtust ja lubadust, mida tarbijad väärtustavad piisavalt, kulutamaks selle peale oma raha" (Kuusik et al., 2010, lk 192).

Viimasele käsitlusele tugineb ka tööandja brändi kontseptsioon, mille võtsid 1996. aastal kasutusele Tim Ambler ja Simon Barrow, et süstemaatiliselt rakendada turunduse teooriad töötaja organisatsiooni värbamise ja seal hoidmise protsessi uurimiseks. Autorid defineerisid tööandja brändi kui "kogum funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust, mida pakub töötajale tema töökoht ja tööandja" (Ambler & Barrow, 1996, lk 187), sealjuures on funktsionaalse kasu näiteks eneseareng, majanduslik kasu väljendub töötasus ja psühholoogiline kasu näiteks ühtekuuluvustundes. Hilisemad autorid käsitlevad majanduslikku kasu siiski enamasti ühe tööandja brändiga seotud funktsionaalse kasu faktorina, seda liigitust kasutatakse ka käesolevas töös. Tööandja bränd on seega selline väärtusloomesüsteem, mis analüüsitavaks hüveks on ettevõtte poolt praegusele või tulevasele töötajale pakutav töökoht antud ettevõttes. Hüvise tarbijate otsustusprotsessi ei saa toote brändi ja tööandja brändi kontekstis siiski vaadelda identsena, kuna töökohta valimise otsus on oluliselt kaalukam ja pikemaajalise mõjuga (Franca & Pahor, 2012).

Teine kõige olulisem mõiste selle bakalaureusetöö jaoks on tööandja väärtuspakkumine, mida eestikeelses kirjanduses nimetatakse vahel ka töötaja väärtuspakkumiseks. Mosley ja Barrow on tööandja väärtuspakkumise defineerinud kui "erinevatele sihtrühmadele lubatud hüviste kogum" (2005, lk 125), hüvised võivad sealjuures endiselt olla nii funktsionaalsed kui ka emotsionaalsed. Tööandja bränding on omakorda protsess, mille taotluseks on "tööandja väärtuspakkumise turundamine eesmärgiga parandada värbamist, vähendada tööjõu liikumist ja suurendada inimkapitali väärtust" (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 510).

Kui toodete turunduses on brändi juhtimise kontseptsiooni kasutatud alates 1931. aastast (Barrow & Mosley, 2005), siis tööandja brändi mõiste võeti kasutusele alles 20. sajandi viimasel kümnendil. Selle ajendiks oli ettevõtete suhtelise konkurentsipositsiooni halvenemine tööturul, mis ilmnas eriti teadmuspõhistes majandusharudes: tööandjad konkureerisid tööjõu pärast, mitte vastupidi. Kujunes uudne olukord, mida on kirjeldatud kui "sõda talentide pärast" (Chambers et al., 1998, lk 46), kus teadmuspõhistel ettevõtetel oli lihtsam leida enda toodetele kliente kui kvalifitseeritud töötajaid, kes suudaks neile tooteid luua. Ettevõtte personaliosakondadel tekkis seetõttu vajadus uute teoreetiliste raamistike ja tööriistade järele, sealhulgas katsetati harilikult turunduse valdkonda kuuluvaid meetodeid. (Ewing et al., 2002) Algselt killustatud mõisted, teiste hulgas näiteks värbamisturundus, ettevõtte identiteet, sisemine turundus ja ettevõtte reputatsioon (Ambler & Barrow, 1996), seostati loogiliseks tervikuks tööandja brändi mõiste defineerimisega.

Tööülesannete iseloomu muutumise tõttu on kvalifitseeritud tööjõu värbamine muutunud ettevõtetele olulisemaks: kui madala keerukusega töökohtadel on keskmise ja tippsoorituse vahe 50%, siis väga kõrge keerukustaseme juures on vahe kuni 800%. Väga kõrge keerukusega töökohtadel peab sooritama info- ja suhtlusmahukaid ülesandeid, näiteks meeskonna juhtimine või tarkvara arendamine. (Keller & Meaney, 2017) Ettevõtte võimekus sellistele positsioonidele parimaid talente värvata omab ebaproportsionaalset mõju majandustulemustele, sest väike tiim tipptalente võib olla produktiivsem kui kordades suurem meeskond, mis koosneb keskmiselt kvalifitseeritud töötajatest. Seetõttu on loogiline, et konkurents kõrgelt kvalifitseeritud talentidele on tihe, kuid kaasajal suurendavad veelgi konkurentsi kaks makrotrendi: majanduse struktuuri kiire muutumine (Ambler & Barrow, 1996; Ewing et al., 2002) ja demograafilised trendid ühiskonnas (Keller & Meaney, 2017). Järgnevalt keskendutakse peamiselt muutustele Eesti tööturul, kuid sarnased trendid mõjutavad ka teiste arenenud riikide majandusi.

Majanduse struktuuri muutumine väljendub tertsiaar- ehk teenindussektori kasvus osakaaluna SKP-st, mida on kiirendanud uute teadmuspõhiste majandusharude esile kerkimine, näiteks info- ja kommunikatsioonitehnoloogia. Plaanimajanduselt turumajandusele ülemineku tõttu oli Eestis erakordselt kiire majanduse struktuurimuutus 90ndatel: perioodil 1990–1999 kasvas teenindussektoris hõivatute osatähtsus 43,1 protsendilt 59,4-le, samal ajal vähenes oluliselt tööhõive nii primaar- kui sekundaarsektoris. 2019. aastaks oli teenindussektoris hõivatud töötajate osakaal tõusnud juba 68,1 protsendini. (Statistikaamet, 2020b) Uued majandusharud nõuavad ka töötajatelt uusi oskusi ja teadmisi, kuid spetsialistide koolitamine on majanduse struktuuri muutustest maha jäänud. Arenenud

riikides oli 2020. aastal hinnanguliselt puudu 16-18 miljonit kõrgkooliharidusega töötajat, mis moodustab 10% kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu koguvajadusest (Keller & Meaney, 2017). Ka Eestis on kõrgharidusega spetsialistide puudus probleemiks paljudes majandusharudes, sageli näitlikustatakse seda IKT-sektori põhjal, mille suurimaks probleemiks on tänapäeval vähemalt magistrikraadiga kesk- ja tippspetsialistide puudus (Mets & Leoma, 2016). Tööjõupuuduse jätkumist prognoositakse ka tulevikus: Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu (2018) prognoosi järgi on perioodil 2020–2030 Eestis puudu 7000 IKT-spetsialisti.

Teise põhjusena mõjutavad konkurentsi tööjõu pärast demograafilised muutused ühiskonnas, mille Stubender-Lõugas (2011) on jaganud Eesti näitel kolmeks: langev iive, rahvastiku vananemine ja riikidevaheline ränne. Kaks esimest trendi vähendavad tööealiste elanike osakaalu koguelanikkonnast nii lühi- kui pikaajaliselt, kuid riikidevahelise rände osas on viimastel aastatel toimunud muutus: suurenenud sisserände tõttu on alates 2015. aastast Eesti välisrände saldo igal aastal olnud positiivne (Statistikaamet, 2020a), mistõttu see tegur enam tööjõu arvule negatiivset mõju ei avalda.

Lisaks avaldub ühiskonnas ka töötajate karjäärialaste eelistuste ulatuslik muutus, mida käesoleva töö raames käsitletakse kui eneseväljenduslike väärtuste esile kerkimist. Töötajate meelitamiseks ja hoidmiseks ei piisa enam kõrgest palgast ning stabiilsest töökohast, vaid neile peab pakkuma täiendavaid hüvesid, näiteks paindlikku töögraafikut ning töötaja missioonitundele vastavaid väljakutseid. Üks eneseväljenduslike väärtuste näitajaid on materialismi-postmaterialismi indeks, milles toimus Eesti ühiskonnas perioodil 2011–2018 märkimisväärne muutus: toetus postmaterialistlikele väärtustele tõusis neljalt 14-le protsendile. Sealjuures kasvab toetus postmaterialistlikele väärtustele koos vastajate haridustasemega, ulatudes kõrgharidusega inimeste puhul 19%-ni. (Ainsaar & Strenze, 2019) Järelikult on eneseväljenduslikud väärtused eriti olulised kõrgemalt kvalifitseeritud osale tööjõust, mille osas on ettevõtete konkurents niigi kõige tihedam.

Kirjeldatud väljakutsetele vastamiseks ehitab tööandja bränd silla turunduse ja personalijuhtimise distsipliinide vahele ning baseerub fundamentaalselt eeldusel, et nii bränd kui ka inimkapital kuuluvad ettevõtte kõige väärtuslikemate varade hulka, mille efektiivse rakendamisega on ettevõttel võimalik luua endale püsiv konkurentsieelis (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2017; Franca & Pahor, 2012). Seega on väärtuslik nii tööandja bränd iseenesest kui ka inimkapital, mille loomisesse tööandja bränd panustab. Lisaks tööandja brändi algsele definitsioonile on mitmed hilisemad autorid käinud välja alternatiivseid käsitusi, mida kajastab tabel 1. Definitsioonid on tabelisse valitud nii, et need

kajastaks erinevaid lähenemisnurki ja tõstaks esile tööandja brändi erinevaid tahke. Esitatud definitsioonide põhjal analüüsitakse järgnevalt tööandja brändi eripärasid, omadusi ja funktsioone.

Tabel 1

Erinevate autorite tööandja brändi definitsioonid

Definitsiooni autorid	Definitsioon
Ambler & Barrow, 1996, lk 187	Tööandja bränd on kogum funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust, mida pakub töötajale tema töökoht ja tööandja.
Backhaus & Tikoo, 2004, lk 502	Tööandja bränd on ettevõtte kui tööandja kuvand, mis eristab seda ettevõtet oma konkurentidest.
Franca & Pahor, 2012, lk 87	Tööandja bränd on kogum positiivsetest ja negatiivsetest aspektidest, mis kirjeldavad ettevõtet tööandjana ja mida edastatakse erinevate kanalite kaudu nii sisemisele kui ka välisele publikule.
Dabirian et al., 2019, lk 83	Tööandja bränd on ettevõtte maine töökohana ja selle väärtuspakkumine praegustele ning tulevastele töötajatele.

Allikas: Autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

Backhausi ja Tikoo tööandja brändi definitsioon rõhutab selle diferentseerivat funktsiooni: tööandja brändi ülesandeks on "tõsta esile unikaalseid aspekte ettevõtte töötajatele pakutavatest võimalustest või töökeskkonnast" (2004, lk 502). Selle kohaselt on ettevõtte eesmärgiks luua potentsiaalsete töötajate silmis diferentseeritud bränd, mis eristab selle ettevõtte töötajatele suunatud väärtuspakkumist konkurentide omast (Ewing et al., 2002). Tööandja brändi saab kõige edukamalt diferentseerida selle pakutavate psühholoogiliste kasude abil, sest funktsionaalseid väärtuspakkumise faktoreid on konkurentidel lihtne kopeerida (Barrow & Mosley, 2005). Näiteks saab konkureeriv ettevõtte piisavate rahaliste vahendite olemasolul hetkeliselt oma töötajate palka tõsta või puhkusepäevade arvu suurendada, aga ettevõtte kultuuri arendamine võtab oluliselt kauem aega. Samas võivad ka funktsionaalsed ja majanduslikud faktorid olla tööandja brändi diferentseerimise aluseks kui need erinevad märgatavalt majandussektori keskmisest, näiteks

kui ettevõtte pakub töötajatele konkurentidest oluliselt kõrgemat palgataset (Barrow & Mosley, 2005).

Franca ja Pahori (2012) definitsioon rõhutab tööandja brändi suunatust nii ettevõtte välistele kui ka sisestele huvigruppidele, sealjuures võib viimane olla isegi olulisem. Väljaspoole suunatud tööandja brändiga kehtestab ettevõtte enda positsiooni atraktiivse tööandjana, mis võimaldab ettevõttesse värvata kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu (Dabirian et al., 2017; Franca & Pahor, 2012). Ettevõtte sisene positiivne tööandja bränd võimaldab omakorda edendada organisatsioonikultuuri, suurendada töötajate efektiivsust, heaolu ja hoida neid kauem ettevõttes, mis aitab ettevõttel kokkuvõttes luua kvaliteetse tööjõu (Dabirian et al., 2017; Sullivan, 2004). Näiteks LHV Panga tööandja brändingu juht Ragne Maasel (2020) rääkis intervjuus, et LHV tööandja brändingu projektide fookus on peaaegu alati ettevõtte praegustel töötajatel, eesmärgiga edasi arendada organisatsiooni kultuuri.

Bränd kuulub ettevõtte mittemateriaalsete varade hulka, selle rahalist väärtust ja suhtelist tugevust võrreldes konkurentidega saab hinnata (Kuusik et al., 2010), see kehtib ka tööandja brändi puhul (Ambler & Barrow, 1996). Eestis hinnatakse ettevõtete tööandja brände arvukate uuringute raames, millest IKT-sektori ettevõtete jaoks kõige põhjalikum on Kantar Emori üle aasta toimuv IT-sektori tööandjate maineuuring. Lisaks sellele korraldavad erinevaid töötajate ootuste ja ettevõtete tööandja maine uuringuid CV-Online Estonia, CVKeskus.ee, Instar ja Marketingi Instituut, samuti avaldab värbamisrakendus MeetFrank iga kuu populaarseimate tööandjate edetabeli. Ettevõtetele jagatakse ka valdkonnapõhiseid auhindu, näiteks tunnustatakse Eesti kõige õppija- ja peresõbralikumaid tööandjaid, samuti ka aasta tööandjat.

Tööandja bränd on siiski ainult üks ettevõtte brändidest, huvigruppide lõikes eristatakse tavaliselt ettevõtte tööandja, korporatiiv- ja tootebrändi. Kõik ettevõtte brändid võivad üksteist nii positiivselt kui negatiivselt mõjutada, mis viitab sellele, et ettevõtte peaks erinevatele huvigruppidele suunatud brände ja nende väärtuspakkumisi koordineeritult juhtima. (Backhaus & Tikoo, 2004) Samuti peaks vältima suuri lahknevusi erinevatele huvigruppidele suunatud brändide positsioneerimises, sest see võib viia töötajate pettumiseni: Mosley (2005) hinnangul ei tohiks tööandja bränd seostada ettevõttega uusi väärtusi, vaid see peaks ettevõtte olemasolevaid väärtusi kommunikeerima töötajatele kõnekal viisil.

Korporatiiv- ja tööandja brändi vahelist seost on põhjalikult uuritud ning tulemused on selged: tugev korporatiivbränd toetab oluliselt ettevõtte brändi tööandjana. Ewing et al. (2002) hinnangul on need brändid nii tihedalt seotud, et huvirühmad ei suuda tõenäoliselt eristada nende brändide arendamisele suunatud kommunikatsioonitegevusi. Oluliselt vähem

on uuritud tootebrändi mõju tööandja brändile, kuid uurijad on ühel meelel, et selle mõju on väiksem kui korporatiivbrändil (Banerjee et al., 2020). LinkedIn Hiring Solutions Insights (2012) uuring leidis, et tööandja bränd mõjutab töökohale kandideerimise otsust kaks korda suurema tõenäosusega kui ettevõtte tootebränd.

Nagu eelnevalt mainitud, siis tööandja brändi loomise ja juhtimise protsessi nimetatakse tööandja brändinguks. Eduka tööandja brändingu aluseks on "sihipärane pikaajaline strateegia, et juhtida praeguste ja võimalike tulevaste töötajate teadlikkust ja arusaamasid ettevõtte kohta" (Sullivan, 2004). Tööandja brändingu peamiseks eesmärgiks on luua ettevõttest kuvand selle praeguste ja võimalike tulevaste töötajate seas, et see ettevõtte on "suurepärane koht töötamiseks" (Ewing et al., 2002, lk 12). Eduka brändinguga luuakse ettevõttele kindel iseloom olemasolevate ja võimalike tulevaste töötajate seas, millega kinnistakse nende sihtrühmade silmis ettevõtte kõige olulisemad, eristuvad ja püsivad omadused tööandjana. Kuna ajapikku hakkavad sihtrühmad brändilt teatud käitumist ootama, siis on iseloomu tekitamiseks kriitilise tähtsusega tegevuste järjepidevus. Tööandja brändingu fookuse sagedase või liiga ulatusliku muutmise korral ei teki sihtrühmade silmis ettevõttele kindlat iseloomu. (Barrow & Mosley, 2005) Seega peaks edukas tööandja bränding pikaajaliselt keskenduma kindlatele teemadele ja väärtustele, näiteks peresõbralik töökeskkond või paindlik töökorraldus.

Kuigi tööandja brändingu abil saab ettevõtte strateegiliselt juhtida enda brändi tööandjana (Dabirian et al., 2017), siis ei garanteeri see tulemusi: sarnaselt tootebrändile tekib ka tööandja brändi kuvand iga tarbija jaoks individuaalselt (Kuusik et al., 2010). Sellest järeldub, et igal ettevõttele olemas tööandja bränd, isegi kui ettevõtte teadlikult selle arendamisega ei tegele. Üldlevinud arusaama kohaselt on tööandja brändi kujundamine pikaajaline koordineeritud protsess ettevõttes, mille õnnestumiseks on vajalik paljude osakondade koostöö. Väljakutse keerukust illustreerib Richard Mosley mõte, et "keskmine töötaja tarbib enda tööandja heaks töötamise teenust vähemalt 40 tundi nädalas" (Barrow & Mosley, 2005, lk 61). Seega on töötaja side enda organisatsiooni tööandja brändiga väga tugev, mis võimendab nii positiivset kui ka negatiivset kuvandit ettevõttest.

Tööandja brändi juhtimine paigutati organisatsioonis esialgu personaliosakonna ülesannete alla (Ambler & Barrow, 1996), kuid valdkonna arenedes on liikunud vastutus selle funktsiooni eest pigem turundusosakonnale ja ettevõtte tegevjuhi (Mosley, 2015). Mõnede autorite väitel on kuni pool ettevõtte tööandja brändist seotud ettevõtte tegevjuhi kuvandiga äriiringkondades (Sullivan, 2004). Töökoha paigutusel organisatsiooni hierarhias võib saada

määravaks ka seda täitva inimese eelnev töökogemus, ehk kas tegemist on pigem turunduse või personalijuhtimise valdkonna spetsialistiga (Maasel, 2020).

Teoreetilise osa esimese alampeatüki lõpetuseks on sobilik vaadelda, millised eelised saab ettevõtte tugeva tööandja brändiga. Nii nagu traditsiooniline bränding toodete puhul, siis loob ka edukas tööandja bränding ettevõttele püsiva konkurentsieelise, mis on eriti aktuaalne ajal kui paljud ettevõtted otsivad uusi lahendusi enda äritegevuseks vajaliku inimkapitali kindlustamiseks. Näiteks on ülemaailmse küsitluse kohaselt 32% tegevjuhtidest "väga mures" võtmeoskustega töötajate kättesaadavuse pärast (PricewaterhouseCoopers, 2020) ja vaid 23% USA ettevõtete juhtidest usuvad, et nende praegune töötajate värbamise ja hoidmise strateegia on piisav pikaajaliste eesmärkide täitmiseks (Keller & Meaney, 2017).

Tugeva tööandja brändi eelised võib jagada organisatsiooni välisteks ja sisesteks. Välise tööandja brändinguga muutub ettevõttel võtmeoskustega töötajate värbamine lihtsamaks (Keller & Meaney, 2017), sest kandidaatide arv ühele töökohale tõuseb (Franca & Pahor, 2012), samuti toetab tugev tööandja bränd ka ettevõtte korporatiiv- ja tootebrändi (Backhaus & Tikoo, 2004). Tugev sisemine tööandja bränding suurendab olemasolevate töötajate lojaalsust (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Keller & Meaney, 2017), mis omakorda vähendab ettevõtte jaoks kulukat tööjõu vahetumist (Barrow & Mosley, 2005). Töötajad on rohkem kaasatud ettevõtte kultuuri ja selle arendamisesse, samuti organisatsiooni äriliste eesmärkide saavutamisesse. Edukas tööandja bränding toob endaga kaasa töötajate moraali tõusu (Ewing et al., 2002), rahulolevad töötajad panustavad omakorda parema kliendikogemuse loomisesse, mis kasvatab ka kliendirahulolu (Barrow & Mosley, 2005). Lisaks aitab turunduse teooriate raamistik personaliosakonnal ettevõtte sisemisi ja väliseid tegevusi paremini mõõta ning juhtida (Ambler & Barrow, 1996). Kokkuvõttes saavutab tugeva tööandja brändiga ettevõtte endale tööturul mitmeid potentsiaalseid konkurentsieeliseid.

1.2. Tööandja väärtuspakkumine kui tööandja brändi raamistik

Elmises alampeatükis mainitud tööandja väärtuspakkumine moodustub omakorda arvukate faktorite koosmõjul. Aastate jooksul on mitmed autorid panustanud tööandja väärtuspakkumise faktorite käsitusse nii teoreetiliselt kui ka empiirilisel. Tööandja brändi mõiste loojad Ambler ja Barrow (1996) eristasid selle faktoritena funktsionaalset, majanduslikku ning psühholoogilist kasu praegusele või tulevasele töötajale. Esimese empiirilisel tõestatud töötaja väärtuspakkumise käsitluse autoriteks on siiski Berthon et al. (2005), kes töötasid välja ja valideerisid viie faktoriga tööandja atraktiivsuse hindamise mudeli. EmpAt nimelise mudeli järgi moodustab 1) huvitavuse, 2) sotsiaalse kasu, 3)

majandusliku kasu, 4) arenguvõimaluste ja 5) eneseteostuse faktor kokku tööandja väärtuspakkumise, sealjuures on viie faktori mõju ebaproportsionaalne. Uuringu tulemused samaaegselt nii kinnitasid kui ka täiendasid Ambleri ja Barrow teoreetilist käsitlust, sest faktorid 1 ja 2 moodustavad kokku psühholoogilise kasu töötaja jaoks, 4 ja 5 laiendavad funktsionaalse kasu faktorit ning mõlemad mudelid sisaldavad ka majanduslikku kasu. (Berthon et al., 2005)

Rohkem kui kümnendiks sai Berthon et al. loodud EmpAt skaalast üldlevinud meetod tööandja väärtuspakkumise hindamiseks. Käsikäes uute tehnoloogiliste võimalustega on andmeteadlased Amir Dabirian ja Jan Kietzmann koos kaasautoritega meetodit viimaste aastate jooksul kahel korral täiendanud. Nende teadlaste eestvedamisel läbi viidud uurimuste raames analüüsiti kümneid tuhandeid avalikult kättesaadavaid USA ettevõtete arvustusi veebikeskkonnast Glassdoor, mis on üks maailma suurimaid töö- ja värbamissaite (Glassdoor, 2021). Kasutatud arvustused olid kirjutatud uuritavate ettevõtete praeguste ja endiste töötajate poolt ning arvustuste kontentanalüüsi teostati IBM Watson tehisintellekti abiga (Dabirian et al., 2017). Dabirian et al. 2017. aasta uurimus kinnitas Berthon et al. viie faktoriga skaalat ja täiendas seda kahe faktori võrra: 6) juhtimise kvaliteet ja 7) töö ja eraelu tasakaal. Samade teadlaste hilisem uurimus kinnitas seitset varasemalt mainitud faktorit ja lisas veel ühe: 8) brändi kuvand, sealjuures uuriti viimasel korral ainult IKT-sektori ettevõtteid (Dabirian et al., 2019). Täiendava kitsendusena kaasati kontentanalüüsi ainult nende töötajate arvustused, kes töötavad või olid töötanud ettevõttes tehnilistel positsioonidel, kuigi artiklis ei selgitatud ametinimetuste liigitamise põhimõtteid.

Dabirian et al. (2019, lk 86) järgi koosneb tööandja brändi väärtuspakkumine kaheksast selgelt eristuvast faktorist:

- A. Huvitavus – Kas tööülesanded on huvitavad, nõudlikud ja saavutatavad?
- B. Sotsiaalne kasu – Kas töökohal on lõbus töötada? Kas töötatakse koos andekate kolleegidega? Kas organisatsioonil on suurepärane kultuur?
- C. Majandusliku kasu – Kas töötaja panus on küllaldaselt tasustatud palga, rahaliste boonuste ja muude hüvedega?
- D. Arenguvõimalused – Kas töötajatel on võimalik töökohal areneda ja tööalaselt edasi jõuda?
- E. Eneseteostus – Kas töö on töötaja jaoks tähenduslik? Kas tööülesannete raames saab piisavalt rakendada oma teadmisi ning oskusi?

- F. Juhtimise kvaliteet – Kas juhid on head ja ausad liidrid, kes inspireerivad, usaldavad, kaitsevad, võimestavad ja austavad oma alluvaid?
- G. Töö ja eraelu tasakaal – Kas ettevõtte töökorraldus on piisavalt paindlik, et töötajad saaksid olla edukad nii töö- kui ka eraelus?
- H. Brändi kuvand – Kas töötajad näevad ettevõtte brändi laheda ja innovaatilisena?

Järgnevalt käsitletakse põhjalikumalt Dabirian et al. 2017. ja 2019. aasta uurimuste tulemusi. Mõlema uuringu meetodiks oli tehisintellekti abiga teostatud kontentanalüüs, kus algoritm otsis anonüümsete arvustuste tekstist konkreetsele tööandja väärtuspakkumise faktorile viitavaid märksõnu. Faktorid järjestati nende esinemise suhtelise sageduse järgi, sealjuures eristati faktorite mainimist positiivses ja negatiivses kontekstis. Vaatluselused ettevõtted olid jagatud kahte gruppi: ühe grupi moodustasid keskkonna Glassdoor kõige kõrgemalt hinnatud ettevõtted ja teise kõige madalamalt hinnatud ettevõtted. Kõrge hinnang tähendab, et keskmiselt on arvustuse kirjutanud praegused või endised töötajad väga rahul selles ettevõttes töötamise kogemusega, madal hinnang tähendab vastupidist. Oluline meetodiline erinevus oli kahes uuringus kasutatavate ettevõtete valik: kui 2017. aasta uuringusse valiti ettevõtteid erinevatest majandussektoritest, siis 2019. aasta uuringusse valiti ainult IKT-sektori ettevõtted.

Dabirian et al. (2017, 2019) uurimustega kinnitati Berthoni et al. tulemusi erinevate väärtuspakkumise faktorite ebaproportsionaalse mõju kohta tööandja brändi kujunemisele. Täiendavalt leidsid autorid, et kaheksa teguri mõju võib olla ebaproportsionaalne ka positiivse või negatiivse kuvandi tekitamisel. Autorid eristavad kiidu- ja kaebefaktoreid, mis esinevad vastavalt rohkem kas positiivses või negatiivses kontekstis: kiidufaktorid meelitavad inimesi ettevõttesse tööle, samas kui kaebefaktorid on töötajate lahkumise põhjuseks. Esines ka neutraalseid tegureid, mille kasutamise sagedus positiivses ja negatiivses kontekstis märkimisväärselt ei erinenud. (Dabirian et al., 2017, 2019) Kiidufaktorite esile tõstmiseks on tabelis 2 välja toodud töötaja väärtuspakkumise faktorite positiivses kontekstis mainimise sagedus nende ettevõtete puhul, mis on tervikuna hinnatud heaks tööandjaks.

Tabel 2

Töötaja väärtuspakkumise faktorite esinemise suhteline sagedus

Faktor	Positiivses kontekstis esinemise suhteline sagedus (%)	Negatiivses kontekstis esinemise suhteline sagedus (%)
Huvitavus	19	16
Sotsiaalne kasu	25	9
Majanduslik kasu	19	15
Arenguvõimalused	6	6
Eneseteostus	2	6
Juhtimise kvaliteet	2	19
Töö ja eraelu tasakaal	9	9
Brändi kuvand	17	20

Allikas: Autori koostatud Dabirian et al., 2019 põhjal

Sotsiaalne kasu eristub selgelt kui kõige enam positiivses kontekstis mainitud töötaja väärtuspakkumise faktor, see on vastavuses ka varasemate uuringute tulemustega (Berthon et al., 2005). Toredad kolleegid, tihe sisekommunikatsioon ja suurepärase organisatsioonikultuur kutsuvad töötajaid ettevõttega liituma. Teised kaks kõige enam positiivses kontekstis mainitud faktorit, huvitavus ja majanduslik kasu, esinevad võrreldaval määral ka negatiivsetes kommentaarides. See tähendab, et need on korraga nii kiidu- kui ka kaebefaktorid ja võivad olla nii ettevõttesse tööle asumise kui ka sealt lahkumise põhjuseks. Majandusliku kasu sage esinemine kiidufaktorina toetab eelmises alampeatükis käsitletud Barrow ja Mosley (2005) väidet, et tööandja brändi on võimalik diferentseerida ka kergesti jäljendatavate funktsionaalsete faktorite abil. Huvitavuse esinemine nii kiidu kui kaebefaktorina viitab uuringu autorite hinnangul sellele, et kuigi põnevad tööülesanded on olulised töötajatele ettevõttesse meelitamiseks, siis liigse bürokraatia, aga ka korduvate või töötaja kvalifikatsioonile mittevastavate ülesannete suure osakaalu tõttu võib tööülesannetest saada ka töötajate lahkumise põhjus (Dabirian et al., 2019).

Kaebefaktorite esile tõstmiseks on tabelis 2 välja toodud ka töötaja väärtuspakkumise faktorite negatiivses kontekstis mainimise sagedus nende ettevõtete puhul, mis on üldiselt saanud töötajatelt negatiivse hinnangu. Kaebefaktorite seast kerkib esile kaks kõige olulisemat. Kui juhtimise kvaliteedi mõju töötajate ettevõttesse meelitamisele on peaaegu olematu, siis töölt lahkumise puhul on see sagedasti mainitud faktor. Üldistades meelitas inimesi ettevõttesse tööle kõige sagedamini sotsiaalse kasu ootus ehk võimalus töötada koos meeldivate ja kompetentsete kolleegidega, aga inimeste lahkumise põhjuseks on kõige sagedamini ebakõlad otsese ülemusega või ettevõtte kesine juhtimiskultuur tervikuna.

Teise olulise kaebefaktorina kerkis esile brändi kuvand, mida käsitleti 2019. aasta uurimuses esmakordselt. Dabirian et al. (2019) sõnul kirjeldab see eelkõige lõhet uue töötaja ootuste ja tegeliku ettevõttes töötamise kogemuse vahel: kui töötaja kogeb tööle asudes ettevõtet ning selle kultuuri märkimisväärselt erinevana ettevõtte kuvandist värbamise ajal, võib töötaja pettuda ja halvemal juhul ka töölt lahkuda. Organisatsioonis töötajate hoidmiseks ei tohiks ettevõtte väliselt luua tööandja väärtuspakkumisest põhjendamatult head muljet. Kuigi võrreldavaid empiirilisi uurimusi selle faktori mõju osas veel ei ole, siis on see kooskõlas varasemalt käsitletud Barrow ja Mosely (2005) teooriaga, mis väitis, et erinevatele ettevõtte sisestele ja välistele huvigruppidele kommuniqueeritavad väärtused peavad olema omavahel kooskõlas ning märkimisväärsed erinevused võivad viia huvigruppide pettumiseni.

Uuringute tulemused kinnitavad ka suuri erinevusi tööandja väärtuspakkumise faktorite olulisuses: mõningaid faktoreid mainitakse arvustustes märkimisväärselt rohkem kui teisi. Kõige vähem mainitakse eneseteostuse, arenguvõimaluste ning töö- ja eraelu tasakaalu faktoreid, samuti ei erinenud nende faktorite mainimise sagedus oluliselt positiivses ja negatiivses kontekstis. Järelikult on need faktorid neutraalsed ehk need ei ole mõjuta suurel määral ei ettevõttesse tööle asumise ega ka töölt lahkumise otsust. Siiski soovitatakse ka väheolulisi faktoreid kaasata tulevastesse empiirilistesse uuringutesse, sest töötajate eelistused võivad aja jooksul muutuda (Dabirian et al., 2019).

Lisaks Ameerika ettevõtete põhjal loodud käsitlusele väärrib käesoleva töö kontekstis ära mainimist ka kaks Eestis kirjutatud magistritööd, mille raames on kvantitatiivselt uuritud tööandja väärtusepakkumise faktorite suhtelist olulisust. Neist esimene kasutas skaalana EmpAt ja Reward Of Work (edaspidi: ROW) mudeli kombinatsiooni (Saarse & Rungi, 2020) ja teine Dabirian et al. 2017. aasta seitsme väärtuspakkumise faktoriga mudeli kohandatud varianti, kus ühendati juhtimise kvaliteedi ning töö- ja eraelu tasakaalu faktorid (Okk, 2018).

Pille-Riin Saarse ja Tanel Rungi 2020. aastal kaitstud magistritöö üheks eesmärgiks oli kahe tööstusettevõtte spetsialistide põhjal uurida tööandja väärtuspakkumise eripärasid ja selle faktorite olulisust töötajatele. Mõlemad tööstusettevõtted osalesid uuringus anonüümselt, need on kodeeritud kui ettevõtte X ja ettevõtte Y. Autorite sõnul on tegemist vastavate valdkondade turuliidritega Eestis: ettevõttes X on üle 300 töötaja ja ettevõtte Y põhikoosseisus ligi 200 töötajat. Küsitluse valimisse kuulusid ainult kontoris töötavad spetsialistid, keda oli kahe ettevõtte peale kokku 128. Neist vastas ankeetküsimustikule omakorda 43% ehk 55 töötajat. (Saarse & Rungi, 2020)

Viis tööandja väärtuspakkumise faktorit, mis olid defineeritud EmpAt ja ROW mudeleid kombineerides, jagati omakorda elementideks nii, et neli kuni kuus elementi

moodustasid kokku ühe tööandja väärtuspakkumise faktori. Iga elemendi olulisuse hindamiseks koostasid autorid ühe valikvastusega küsimuse 4-palli skaalal, kokku küsiti osalejate käest 25 küsimust. Uuringu tulemusena järjestati väärtuspakkumise faktorite elemendid, kolm kõige kõrgema keskmise väärtusega elementi oli 1) sotsiaalne keskkond, mis kuulub sotsiaalse kasu faktori alla, 2) põhipalk ja 3) tööalane turvatunne, mis mõlemad on osa majandusliku kasu faktorist (Saarse & Rungi, 2020). Tulemused on kooskõlas Dabiriani et al. (2017, 2019) leidudega sotsiaalse kasu ja majandusliku kasu faktori märkimisväärse olulisuse kohta.

Teise sarnase magistritöö on 2018. aastal koostanud Kärölin Okk, kelle töö eesmärgiks oli kaardistada Swissotel Tallinna töötajate hinnanguid ettevõtte tööandja brändile. Uurimuse raames läbi viidud küsitluse metoodiliseks aluseks oli Dabiriani et al. 2017. aastal defineeritud seitse tööandja väärtuspakkumise faktorit, kuid tulemuste analüüsi käigus ühendas töö autor valiidsuse suurendamiseks juhtimise kvaliteedi ning töö- ja eraelu tasakaalu faktorid. Sarnaselt Saarse ja Rungi uurimusega jagati ka selle töö puhul iga tööandja väärtuspakkumise faktor omakorda elementideks nii, et igale elemendile vastas üks küsimus. Kokku 23 küsimusega ankeedile vastas 71 Swissotel Tallinna töötajat. Tulemustest selgus, et vastanud väärtustasid samuti kõige enam sotsiaalse kasu ja majandusliku kasu faktoreid, mis on taaskord kooskõlas varasemate uurimustega. Kõige madalamalt väärtustati eneseteostuse faktorit. (Okk, 2018)

Kokkuvõttes võib väita, et Dabirian et al. 2019. aastal loodud kaheksa faktoriga tööandja brändi väärtuspakkumise mudel on sobiv metoodiline lähtekoht tööandja väärtuspakkumise hindamiseks käesoleva bakalaureusetöö raames. Selle mudeli eelkäijaid, Dabiriain et al. (2017) seitsme faktoriga ja Berthon et al. (2004) viie faktoriga mudelit on varasemalt korduvalt empiirilistes uuringutes kasutatud, sh Eesti oludes. Kaheksa väärtuspakkumise faktoriga mudel on leidnud empiirilisel kinnitust USA IKT-sektori ettevõtete põhjal. Dabirian et al. (2019) mudeli kasutamine Eesti oludes arendab ka teema senist käsitlust, sest autori teada kasutatakse seda Eestis esmakordselt.

2. Väärtuspakkumise kvantitatiivne analüüs iduettevõtete näitel

2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Töö empiirilises osas uuritakse kvantitatiivselt tööandja väärtuspakkumise kaheksa faktori olulisust Eesti iduettevõtete töötajatele. Andmete kogumiseks viis autor läbi küsitluse nelja ettevõtte töötajate seas. Empiirilise osa esimese alampeatüki eesmärgiks on anda ülevaade bakalaureusetöö uurimismetoodikast ja valimi moodustamisest ning kirjeldada uurimisprotsessi.

Andmete kogumiseks kutsus autor uuringus osalema Eesti iduettevõtteid, mis definitsiooni kohaselt on "tehnoloogiapõhised Eestis registreeritud ettevõtted, mis on alla 11 aastat vanad ja mille eesmärgiks on välja töötada ning ellu viia innovaatiline ja skaleeritav globaalse kasvupotentsiaaliga ärimudel" (Startup Estonia, 2021). Kutse uuringus osalemiseks saadeti 22-le ettevõttele, mis leiti mugavusvalimi meetodil. Lõpuks osales uuringus neli ettevõtet, Fortumo OÜ, Comodule OÜ, Promoty Marketing OÜ ja MeetFrank OÜ, mille kohta on kõige olulisem taustainfo toodud tabelis 3. Kuigi kõigil mainitud ettevõtetel on tehnoloogiapõhine ärimudel, siis nende tegevusvaldkonnad on märkimisväärselt erinevad: vastavalt mobiilimaksed, elektromobiilsus ja asjade internet, mõjuisikuturundus ning tööjõu vahendamine. Samuti on väga erinev ettevõtete asutamise aasta, kõige vanem ettevõtte on asutatud 2007 ja kõige noorem 2017, ning töötajate arv Eestis, mis ulatub kaheksast 82-ni. Erinevalt ülejäänud kolmest võib Fortumo OÜ-d nimetada ka endiseks idufirmaks, sest ettevõtte on rohkem kui 11 aastat vana ja müüdi 2020. aastal Londoni börsil noteeritud ettevõttele Boku (2020), mistõttu ei ole ettevõtte kontrolliv osalus enam Eestis.

Tabel 3

Uuringus osalevad ettevõtted ja kogutud vastuste arv

Ettevõtte nimi	Asutamise aasta	Tegevusvaldkond	Töötajate arv*	Vastanute arv ja osakaal
Fortumo OÜ	2007	Mobiilimaksed	72	19 (26%)
Comodule OÜ	2014	Elektromobiilsus ja asjade internet	82	11 (13%)
Promoty Marketing OÜ	2017	Mõjuisikuturundus	8	4 (50%)
MeetFrank OÜ	2017	Tööjõu vahendamine	18	7 (39%)
Kokku	—	—	180	41 (23%)**

Märkused: * Eestis registreeritud töötajate arv 2020. aasta IV kvartalis

** Analüüsi on kaasatud ainult täielikud vastused, alustatud vastuseid oli 48.

Allikas: Autori koostatud uurimistulemuste ning Maksu- ja Tolliameti (2021) andmete põhjal

Otsus uuringusse ainult iduettevõtted kaasata sündis, sest ettevõtete töötajate struktuur kutsealade lõikes on ühe majandussektori siseselt sarnasem kui mitme sektori üleselt. See on oluline, sest iga eriala töötajatel on tööandjale mõnevõrra erinevad ootused (Barrow & Mosley, 2005), mistõttu sõltub ka ettevõtte tööandja väärtuspakkumise fookus sellest, mis erialade töötajaid on ettevõttel suhteliselt rohkem vaja värvata. Iduettevõtted moodustavad osa IKT-sektorist, mille ettevõtete kõikidest töötajatest moodustavad 68% IKT-

kompetentsidega töötajad. Selliste töötajate põhilised tööülesanded seostuvad IKT-ga ja tööandjad eeldavad neilt ideaalis ka IKT-alast ettevalmistust. (Jürgenson et al., 2013) Poliitikauuringute Keskus Praxis on Eesti kontekstis jaganud IKT-kompetentsidega ametikohtad kuueks perekonnaks, mis sisaldavad kokku 16 ametiprofiili (lisa A). Liigituse kohaselt kuuluvad IKT-kompetentsidega ametikohtade hulka näiteks tarkvara arendajad, testijad ja süsteemiadministraatorid, aga ka IKT strateegia juhid, projektijuhid, analüütikud ja müügispetsialistid. (Jürgenson et al., 2013) Sellele tehnilise töötaja definitsioonile toetuti nii andmete kogumisel ka bakalaureusetöös tervikuna.

Autor otsustas kasutada kvantitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt ankeetküsimustikku, sest valitud tööandja väärtuspakkumise mudeli kasutamine nõuab paljude inimeste kohta standardiseeritud info kogumist (Beilmann, 2020). Arvestades 2021. aasta kevadel Eestis valitsenud olukorda oli ainuvõimalik küsitlus läbi viia internetis, varasema kogemuse põhjal otsustas autor kasutada SurveyMonkey keskkonda. Küsitluse veebis läbi viimise eeliseks on vastuste kogumise ja töötlemise lihtsus ning vastaja suurem anonüümsus, samas on selle miinuseks sageli madal vastanute hulk. Potentsiaalsete vastajate arvu suurendamiseks koostati küsimustik inglise keeles, sest sektori ettevõtetes töötab sageli välismaalasi.

Küsimustiku (lisa B) koostamisel toetus autor kõige sarnasemate välismaiste (Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2017, 2019) ja kodumaiste (Okk, 2018; Saarse & Rungi, 2020) uurimuste kogemustele. Rakendati valdkonna uurimustes levinud praktikat, kus iga tööandja väärtuspakkumise faktorit mõõdetakse mitme küsimuse koosmõjul. Okk (2018) uurimuse tulemustest selgus, et kui ühe väärtuspakkumise faktori kohta on küsimustikus alla kolme küsimuse, siis ei pruugi küsimuste grupi sisereliaablus olla piisavalt kõrge, et seda hiljem eraldiseisva faktorina analüüsida. Piisava sisereliaabluse saavutamiseks otsustas autor iga kaheksa faktori mõõtmiseks lisada küsimustikku neli küsimust. Autor arvestas võimalusega, et esialgne küsimuste jaotus väärtuspakkumise faktorite vahel võib hiljem vajada kohandamist. Varasemates uurimustes on lõplike küsimuste gruppide moodustamiseks kasutatud avastavat faktoranalüüsi, mille tulemusena võivad osad küsimused jääda ka täielikult kõrvale (Berthon et al., 2005; Saarse & Rungi, 2020).

Kaheksa faktori mõõtmiseks oli seega vaja koostada 32 sisulist küsimust, millest 11 küsimust kohandati Berthon et al. (2005) uuringust ja veel 10 Dabirian et al. (2019) uuringust. Ülejäänud 11 küsimust koostas autor ise teoreetilise osa jaoks tehtud uurimistöö põhjal. Näiteks küsimuse A4 idee tuli Tambe et al. (2015) uurimuse avalikust mustandist, mis väidab, et uuenduslike, alles populaarsust koguvate tehnoloogiate kasutamine töökohas

moodustab olulise osa IT-töötajate mitterahalisest kompensatsioonist. Teise näitena oli küsimuse E4 inspiratsiooniks mõte intervjuust Norra-Soome tarkvaraettevõtte Cava'i tehnoloogiajuhi Mikko Kotila, kus väideti, et "suurepärased tarkvaraarendajaid töötavad meisterlikkuse saavutamise nimel" (Kotila, 2021). Kõigi sisuliste küsimuste puhul paluti osalejatel hinnata antud väite olulisust uue töökoha valimisel. Kasutati 5-pallist Likerti skaalat, mille vastusevariandi olid:

- 1 = üldse mitte oluline
- 2 = natuke oluline
- 3 = neutraalne
- 4 = oluline
- 5 = väga oluline

Lisaks 32-le otseselt tööandja väärtuspakkumist puudutavale küsimusele oli küsimustikus veel kuus küsimust valimi kohta konteksti lisamiseks, sh näiteks vastaja tööstaaz ja sugu, aga ka rahulolu oma praeguse tööandjaga. Küsimustiku testimine ja täiendamine toimus kahes faasis: kõigepealt palus autor küsimustiku täita neljal uuringu sihtrühma kuuluval tuttavatel, seejärel saatis autor küsimustiku juhendajale tagasisidestamiseks.

Valimi sooline ja vanuseline struktuur (tabel 4) sarnaneb Eesti IKT-sektori keskmisele. Kui 2013. aasta andmetel moodustasid sektori töötajatest 78% mehed (Jürgenson et al., 2013), siis käesoleva uuringu valimist moodustavad mehed umbes kaks kolmandikku, mis näitab endiselt meeste ebaproportsionaalset esindatust. Naiste osakaal on siiski tõusnud, mis võib kirjeldada nii üldist trendi sektoris kui ka uuritavate ettevõtete omapära. Vanuseliselt on IKT-sektori töötajad keskmiselt suhteliselt noored: taaskord 2013. aasta andmetel on 70% IKT-töötajatest nooremad kui 35-aastat ja 89% nooremad kui 45-aastat (Jürgenson et al., 2013). Kuigi käesoleva küsitluse vastusevariandid olid erinevad, siis vanuseline struktuur on sarnane: 49% vastanutest on alla 30-aastased ja 95% alla 40-aastased.

Vastanute ametikohad kodeeriti binaartunnuseks vastavalt sellele, kas vastanu ametikoht kuulus eelnevalt mainitud Poliitikauuringute Keskus Praxise liigituse järgi IKT-kompetentsidega ametikohtade hulka või mitte. IKT-kompetentsidega ametikohtadest on uuringus esindatud kõik kuus ametite perekonda, kõige rohkem vastuseid koguti tootearendus/ teostamine kategooria töötajatelt, millele järgnes IT põhiprotsesse toetavate teenuste kategooria. Kõige vähem vastanuid kuulus disain/ tootekujundus kategooriasse.

IKT-kompetentse nõudvate ametikohtade väliselt osales uuringus kõige rohkem erinevaid mehaanikainsenere, kes olid kõik Comodule OÜ töötajad, kuna ettevõtte tegeleb asjade interneti lahenduste arendamisega elektrilistele jalg- ja tõukeratastele. Mitmest ettevõttest olid esindatud ka turunduse ja personalijuhtimise valdkonnad.

Keskmine tööstaaž ettevõttes on silmatorkavalt väike: üle kahe kolmandiku vastanutest on töötanud ettevõttes vähem kui kaks aastat. Madalat keskmist tööstaaži selgitab iduettevõtetele iseloomulik ettevõtte arengumudel, mis näeb ette kiiret kasvu ja koos sellega ka meeskonna laiendamist. Viimase kahe aasta jooksul on uuringus osalevate ettevõtete töötajate koguarv kasvanud sajalt 180-le ehk 80%.

Tabel 4

Valimi struktuur

Näitaja	Vastusevariandid	Vastanute osakaal ja arv
Sugu	Mees	63% (26)
	Naine	37% (15)
Vanus	kuni 25 aastat	12% (5)
	25–29 aastat	37% (15)
	30–39 aastat	46% (19)
	40–49 aastat	5% (2)
Ametikoha tüüp	IKT-kompetentsidega	78% (32)
	Ei ole IKT-kompetentsidega	22% (9)
Tööstaaž praeguses ettevõttes	kuni 6 kuud	22% (9)
	6–12 kuud	20% (8)
	1–2 aastat	27% (11)
	2–3 aastat	7% (3)
	3 ja rohkem aastat	24% (10)

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal

Küsimustikku levitas autor ettevõtete kaupa, et säiliks ülevaade valimi suurusest. Seega saadeti kutse uuringus osalemiseks personaalselt ettevõttes tööandja brändi eest vastutavale inimesele. Ettevõtted leiti mugavusvalimi meetodil, mis tähendab, et uuringu tulemused ei ole üldistatavad kõikidele sektori ettevõtetele, vaid kirjeldavad ainult nelja uuringus osalenud ettevõtte töötajate eelistusi (Beilmann, 2020). Kuna autor on varasemalt tööalaselt suhelnud paljude IKT-sektori personalitöötajatega, siis võttis ta osadega neist uuesti ühendust uurimuse tutvustamiseks. Samas valis autor ka uusi ettevõtteid Startup

Estonia andmebaasist ja kasutas sobiva kontaktisiku leidmiseks professionaalset suhtlusvõrgustikku LinkedIn, kus saab inimesi otsida nende tööandja nime ja ametikoha järgi.

Ettepanek uuringus osalemiseks saadeti 22-le ettevõttele, millest 11 kaalusid uuringus osalemist. Neist omakorda seitse loobusid lõpuks uuringus osalemisest, hoolimata sellest, et ka mitmed loobunud ettevõtted pidasid uurimust huvitavaks. Keeldumise põhjuseid oli erinevaid: näiteks üks ettevõtte osales juba sarnases bakalaureusetöös, üks ettevõtte oli hiljuti tellinud sarnase küsimustiku ettevõttesiseseks kasutamiseks, mainiti ka muresid ettevõtte ärisaladuse avaldamise pärast. Suurim probleem oli tõenäoliselt siiski andmekogumise ajastus, mis langes kokku Kantar Emori IT-sektori tööandjate maineuuringuga. Kuna nii selle uuringu küsimustik kui ka eesmärk osaliselt kattuvad käesoleva bakalaureusetööga, siis juba ühes uuringus osalevatel ettevõtetel ei olnud piisavalt motivatsiooni teises osaleda. Nelja uuringus osalenud ettevõtte kontaktisikutel paluti kõigi töötajatega jagada eesti- või ingliskeelset uuringu tutvustust, millele oli lisatud uuringu link. Nädala jooksul saadeti töötajatele ka meeldetuletus, mis tavaliselt suurendas vastanute arvu hüppeliselt.

Kogutud andmete töötlemise esimeseks sammuks oli faktorite sisereliaabluse hindamine Cronbach- α väärtuse abil. Esialgse faktorite grupeeringu parendamiseks viidi läbi avastav faktoranalüüs Stata statistikatarkvaraga, mille tulemusi korrigeeris autor käsitsi. Faktoranalüüsi tulemusena paigutati osad küsimused faktorite vahel ümber, samuti eemaldati küsimustikust kõige nõrgemad küsimused, mis tõstis kokkuvõttes mitmete faktorite usaldusväärsust. Kuigi algselt oli plaanis läbi viia ka korrelatsioonianalüüsi, siis autor loobus sellest madala vastanute arvu tõttu. Andmete mitmeks grupiks jaotamise korral, näiteks võrreldes vanuse mõju faktorite hinnangutele, on kogutud vastuseid selgelt liiga vähe usaldusväärsuse tulemuste saamiseks.

Peale lõplikku küsimuste grupeerimist arvutati kõikide küsimuste keskväärtus ja standardhälve, eemaldades selleks valimist neutraalsed vastused. Analüüsi viimase sammuna arvutati ka kõikide faktorite keskväärtused ja standardhälve. Saadud tulemusi tõlgendati ning võrreldi teiste sarnaste Eesti ja välismaiste uuringutega. Võrdluse põhjal ilmneseid ka uuringu peamised järeldused, mis puudutavad erinevate faktorite kasutamise võimalusi tööandja väärtuspakkumise diferentseerimiseks. Autor jagas tulemuste kokkuvõtet ka iga uuringus osalenud ettevõttega.

2.2. Uuringu tulemused

Kuigi empiiriline osa põhineb Dabirian et al. 2019. aasta mudelil, siis andmete kogumiseks kasutatav küsimustik koostati mitme varasema uuringu põhjal, samuti lisas autor ka täiesti uusi küsimusi. Seetõttu kontrolliti enne tulemuste analüüsimist faktorite Cronbach- α

kordajat ehk sisereliaablust, et hinnata küsimuste ja nende faktoriteks grupeerimise usaldusväärsust. Kõrge Cronbach- α kordaja väärtus näitab, et ühte faktorisse kuuluvad küsimused mõõdavad suhteliselt töökindlalt ühte konkreetset nähtust. Madala Cronbach- α väärtuse korral võib olla probleem küsimuste ebaloogilises grupeerimises või näiteks üksiku küsimuste segases sõnastuses. Cronbach- α väärtuste tõlgendamiseks ei ole rangeid piire, aga hea tava kohaselt võiks kordaja väärtus olla üle 0,7. Kõige sisulisema tulemuse annab siiski erinevate faktorite võrdlemine ühe uuringu raames, et leida suhteliselt paremini ja halvemini komplekteeritud küsimuste grupid. (Tooding, 2020)

Kõigepealt kontrollis autor kõikide sisuliste küsimuste sisereliaablust ühe grupina, sellisel juhul oli Cronbach- α väärtuseks 0,866. Seda võib hinnata heaks tulemuseks ning kinnitab, et küsimustik tervikuna mõõdab usaldusväärselt tööandja brändi väärtuspakkumist. Seejärel kontrolliti iga esialgse faktori Cronbach- α väärtusi, selle analüüsi tulemused on toodud tabelis 5. Tulemusi tõlgendades selgus, et faktorite grupeerimises on olulisi vajakajäämisi. Esiteks on faktorite sisereliaablus väga erinev, näiteks kõige suurema ja kõige väiksema Cronbach- α väärtuse vahe on kaks korda, mis viitab suurtele erinevustele faktorite usaldusväärsuses. Teise probleemina selgus, et osade gruppide sisereliaablus on liiga madal usaldusväärsuse tulemuste saamiseks: kahe faktori esialgne Cronbach- α väärtus jääb alla 0,6 ja vaid kahe faktori väärtus on üle 0,7. Kuna terve skaala Cronbach- α väärtus on kõrge, siis viitavad individuaalsete faktorite madalad väärtused tõenäoliselt puudujääkidele küsimuste grupeerimises.

Tabel 5

Esialgsed Cronbach- α väärtused

Faktor	Cronbach- α kordaja	Cronbach- α kordaja peale faktori kõige nõrgema küsimuse eemaldamist
Huvitavus	0,606	0,628
Sotsiaalne kasu	0,606	—*
Majanduslik kasu	0,553	0,567
Arenguvõimalused	0,683	0,687
Eneseteostus	0,358	0,361
Juhtimise kvaliteet	0,707	—*
Töö ja eraelu tasakaal	0,746	0,792
Brändi kuvand	0,619	0,626

Märkus: * Faktori sisereliaablust ei saa kõige nõrgema küsimuse eemaldamisega parandada.

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

Esimese meetodina faktorite usaldusväärsuse tõstmiseks tuvastas autor korrelatsioonimaatriksi ja Cronbach- α väärtuste abil iga faktoriga kõige nõrgemalt seotud küsimuse ning eemaldas selle faktorist. Nagu tabelist 5 selgub, siis kahte faktorit ei olnud selle meetodiga võimalik parendada ning veel kolme puhul tõusis Cronbach- α väärtus väheolulisel määral. Ülejäänud kolme faktori puhul tõstis kõige nõrgema küsimuse eemaldamine küll sisereliaablust, kuid kokkuvõttes ei andnud see meetod siiski piisavalt häid tulemusi. Sellega välistas autor võimaluse, et mõne faktori madal usaldusväärsus on tingitud ainult ühest teistega vähesel määral haakuvast küsimusest ning faktorite koosseisu peaks põhjalikumalt analüüsima.

Järgmiseks viis autor läbi avastava faktoranalüüsi Stata programmi abil. Reservatsioonina peab mainima, et praegusel juhul on küsitlusele vastanute arv küll alla selle meetodi soovitusliku miinimumarvu (Niglas, 2013), kuid autor otsustas piiranguid teadvustades meetodit ikkagi rakendada. Alustuseks kontrollis autor andmestiku sobivust faktoranalüüsiks. Selgus, et Bartlett'i testi olulisuse tõenäosus oli $p=0,000$ ehk andmestik võiks sobida faktoranalüüsiks. Samas oli Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi väärtus 0,318, mida hinnatakse mitteaktsepteeritavaks tulemuseks (Kaiser & Rice, 1974) ja tõenäoliselt viitab taaskord valimi väiksusele. Avastava faktoranalüüsi esimese sammuna leiti peakomponentide meetodil (*principal component analysis*) optimaalne faktorite arv mudelis. Faktoreid pöörati ortogonaalse Varimax meetodiga, sest varasemates uuringutes on tõestatud, et tööandja väärtuspakkumise faktorid ei ole omavahel seotud. Saadud tulemused on tervikuna esitatud lisa C.

Peakomponentide eraldamine näitas, et kümne faktori omaväärtus (*eigenvalue*) on suurem kui 1, mis tähendab, et reegli kohaselt peaks need kõik mudelisse kaasama. Samas on teoreetilise osa põhjal mudelis ainult kaheksa faktorit. Üheksanda ja kümnenda faktoriga lähemalt tutvudes selgus, et kumbagi faktorit kirjeldas vaid üks küsimus, vastavalt E1 ja H4. Autor järeldas, et kuna need küsimused ei olnud tugevalt seotud mitte ühegi faktoriga kaheksast, siis tõenäoliselt on nende sõnastus ebaõnnestunud. Oletuse kontrollimiseks eemaldati mudelist kaks mainitud küsimust ning viidi läbi uus avastav faktoranalüüs, mille tulemusena ühegi teise faktori koosseis ei muutunud. Avastava faktoranalüüsi tulemusena jäi seega alles kaheksa faktorit, millest igaühe alla laadusid kaks kuni seitse küsimust, sealhulgas ei laadunud ükski küsimus korraga mitme faktori alla.

Peale avastavat faktoranalüüsi oli elementide grupeering märgatavalt parem, kuid mitte veel lõplik. Esiteks selgus küsimusi üle vaadates, et osade faktorite koosseisu kuulub sisuliselt ebaloogilisi küsimusi. See tähendab, et küsimus oli küll suhteliselt tugevas

korrelatsioonis konkreetse faktori teiste küsimustega, aga sisuliselt ei paistnud see mõõtvat sama tööandja väärtuspakumise faktorit. Teiseks oli autoril kahtlus, et osad uuringus kasutatavad küsimused peaks lõplikust mudelist eemaldama. Autor arvestas juba küsimustikku koostades, et mõned küsimused võivad ebaõnnestuda, kuna kombineeriti mitut allikat ja lisati ise küsimusi. Ka varasemates sarnastes uuringutes oli levinud praktika, et osad küsimused jäävad lõplikust mudelist kõrvale (Berthon et al., 2005; Saarse & Rungi, 2020). Mainitud probleemide lahendamiseks vaatas autor viimase sammuna sisuliselt läbi kõikide faktorite küsimused ja vajadusel paigutas küsimusi käsitsi faktorite vahel ümber. Samuti eemaldati osad küsimused mudelist tervikuna kui see oli sisuliselt loogilisem ja aitas tõsta sisereleiaablust.

Vaadates lõplike faktorite Cronbach- α väärtusi tabelis 6, siis on näha, et küsimuste ümber grupeerimisega õnnestus faktorite usaldusväärsust oluliselt tõsta. Kõigi kaheksa faktori Cronbach- α väärtus on nüüd üle 0,6 ja ainult kolme faktori väärtus on alla 0,7. Samuti on mudeli kõige madalama sisereleiaablusega faktori Cronbach- α väärtus 0,626, mis on märkimisväärselt kõrgem kui esialgse mudeli vastav näitaja 0,358. See tähendab, et õnnestus eemaldada suured erinevused kõige paremini ja kõige halvemini grupeeritud faktorite vahel. Ümber grupeerimise käigus eemaldati mudelist kuus küsimust, alles jäänud 26 küsimusega mudeli Cronbach- α väärtuseks on 0,848. Väärtus sarnaneb esialgsele mudelile ja on valimi suurust arvestades hea tulemus. Lõpliku mudeli KMO testi väärtus on 0,357, mis on küll natuke parem kui esialgse mudeli korral, kuid reegli kohaselt siiski mitte piisav. Bartlett'i test on samas endiselt statistiliselt oluline.

Tabel 6

Lõplikud faktorid ja nende Cronbach- α väärtused

Faktor	Sisereleiaablus (Cronbach- α)	Küsimuste arv	Küsimuste koodid*
Huvitavus	0,813	2	A1, A4
Sotsiaalne kasu	0,678	4	B1, B2, B3, F4
Majanduslik kasu	0,720	2	C2, C3
Arenguvõimalused	0,716	4	D1, D3, D4, C4
Eneseteostus	0,718	5	E2, E3, A2, A3, F1
Juhtimise kvaliteet	0,672	3	F2, F3, G4
Töö ja eraelu tasakaal	0,792	3	G1, G2, G3
Brändi kuvand	0,626	3	H1, H2, H3
Eemaldatud küsimused	–	6	B4, C1, D2, E1, E4, H4

Märkus: * Koodidele vastavad küsimused on toodud lisas B.

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

Vaadeldes lõplikku küsimuste jagunemist faktorite vahel selgub, et muudatused jagunevad kolme gruppi. Esimese grupi moodustavad faktorid, mille puhul andis kõige parema tulemuse juba esimene meetod ehk faktoriga kõige nõrgemalt seotud küsimuse eemaldamine. Sellisteks tööandja väärtuspakkumise faktoriteks on töö ja eraelu tasakaal ning brändi kuvand. Teise grupi moodustavad faktorid, kus oli vaja eemaldada kaks kõige nõrgemat küsimust, siia kuuluvad huvitavuse ja majandusliku kasu faktorid. Kolmanda grupi moodustavad aga faktorid, kuhu lisati uusi küsimusi. Arenguvõimaluste faktorist eemaldati kõigepealt sellega kõige nõrgemalt seotud küsimus ning lisati üks algselt majandusliku kasu faktorisse kuulunud küsimus. Sotsiaalse kasu faktorist eemaldati samuti kõigepealt üks küsimus ja seejärel lisandus üks varasemalt juhtimise kvaliteedi hulka kuulunud küsimus. Juhtimise kvaliteedi faktorist eemaldati kõigepealt kaks kõige nõrgemat küsimust ning seejärel lisati sinna üks töö ja eraelu tasakaalu faktori alla kuulunud küsimus. Oodatult muutus kõige ulatuslikumalt eneseteostuse faktor, sest selle sisereliaablus oli esialgu kõige kehvem: esialgsetest küsimustest eemaldati kaks ning seejärel lisati kolm küsimust teistest faktoritest.

Vaadeldes küsimusi, mis paigutati faktorite vahel ümber või jäid lõplikust mudelist täielikult kõrvale, torkab silma, et nendest suure osa moodustasid autori poolt koostatud küsimused: kuuest ümber paigutatud küsimusest neli ning kuuest eemaldatud küsimusest kaks olid autori koostatud. See oli ka ootuspärane, sest varasemates uuringutes kasutatud küsimusi on rohkem testitud. Siiski pidi ümber paigutama või välja jätma ka mitmeid varasemate uuringute põhjal koostatud küsimusi, mis on tõenäoliselt selgitatav asjaoluga, et küsimustikus olid korraga esindatud erinevate uurimismeetodite põhjal välja töötatud küsimused.

Peale küsimuste grupeerimist faktoriteks alustati küsitluse tulemuste leidmist kõigi küsimuste keskväärtuse ja standardhälbe arvutamisega. Selle jaoks eemaldati andmestikust "neutraalsed" vastused, et need ei mõjutaks aritmeetilist keskmist. Kõige kõrgema ja madalama keskväärtusega küsimused on välja toodud tabelis 7. Kõige olulisemaks küsimuseks uue töökoha valimisel hinnati meeldivad kolleegid, mis on osa sotsiaalse kasu faktorist. Sellele järgnesid küsimused loovuse väärtustamise ja huvitavate tööülesannete kohta, mis kuuluvad mõlemad eneseteostuse faktorisse. Olulisuselt neljas ja viies küsimus on võrdse keskväärtusega ning puudutavad juhtimise kvaliteeti ja sotsiaalset kasu ettevõttes töötamisest. Märkimisväärne on ka viie kõige kõrgema keskväärtusega küsimuse madal standardhälve, mis kinnitab, et nende küsimuste puhul ei olnud inimeste arvamustes suuri

lahknevusi. Samuti oli nende küsimuse puhul väga vähe "neutraalse" vastusevariandi valinud inimesi.

Viie kõige madalama keskmise väärtusega küsimuste hulka kuulub samuti küsimusi kolmest tööandja väärtuspakkumise faktorist. Samas on nende küsimuste standardhälve on oluliselt suurem kui kõrgelt hinnatud küsimuste korral, mis viitab suurematele erinevustele inimeste hinnangutes. Tagantpoolt viies ja neljas küsimus puudutavad ettevõtte brändi kuvandit, nendele järgneb tööalane turvatunne, mis on osa majandusliku kasu faktorist, ja karjäärivõimalused väljaspool organisatsiooni, mis kuulub arenguvõimaluste faktorisse. Kõige madalama keskväärtusega küsimus on tulemustasu teenimise võimalus, mis kuulub arenguvõimaluste faktori alla. Küsimuse standardhälve on samas terve küsimustiku kõrgeim ning algandmeid kontrollides selgus, et 14 vastanut siiski pidasid seda töökoha valimisel oluliseks või väga oluliseks faktoriks.

Tabel 7

Kõige kõrgema ja madalama keskväärtusega küsimused

Küsimus*	Faktor	Keskväärtus	Standardhälve
1. Meeldivad kolleegid (B2)	Sotsiaalne kasu	4,73	0,07
2. Loovuse väärtustamine (A2)	Eneseteostus	4,65	0,08
3. Huvitavad tööülesanded (A3)	Eneseteostus	4,63	0,08
4. Hooliv otsene ülemus (F2)	Juhtimise kvaliteet	4,55	0,08
5. Hea organisatsioonikultuur (B3)	Sotsiaalne kasu	4,55	0,08
...
22. Kliendikeskne ettevõtte (H3)	Brändi kuvand	3,93	0,20
23. Ettevõtte hea kuvand (H2)	Brändi kuvand	3,76	0,20
24. Tööalane turvatunne (C3)	Majanduslik kasu	3,74	0,21
25. Karjäärivõimalused väljaspool organisatsiooni (D4)	Arenguvõimalused	3,61	0,23
26. Tulemustasu võimalus (C4)	Arenguvõimalused	3,21	0,32

Märkus: * Küsimuste täpne sõnastus on toodud lisas B.

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

Võrreldes tulemusi küsimuste lõikes teiste Eesti tingimustes läbi viidud uurimustega, siis jääb silma mitmeid sarnasusi ja erinevusi. Kuigi uuringute metoodikas ja küsimuste sõnastuses on erinevusi, siis nii Saarse ja Rungi (2020) kui ka Okki (2018) küsitlustes said kõige kõrgema hinnangu meeldivate kolleegidega seotud küsimused. Samuti oli Okki küsitluse puhul ettevõtte positiivne kuvand üks kõige madalama olulisusega faktoreid. Üks suurimaid erinevusi võrreldes teiste uuringutega oli tulemustasu teenimise võimaluse puhul: kui käesoleva uurimuse puhul oli see kõige madalama olulisusega küsimus, siis Saarse ja

Rungi uuringu puhul kuulus see vastupidiselt viie kõige olulisema küsimuse hulka. Selle üks võimalik selgitus on uuringus osalejate erinev profiil ametikohtade lõikes: osades valdkondades, näiteks müügitöös, on tulemustel põhinevad boonused levinumad kui IKT-kompetentsidega töötajate puhul. Varasema kogemuse puudumise tõttu ei pruugi iduettevõtete tehnilised töötajad tulemustasu võimalust oluliseks pidada. Teine üllatav erinevus Saarse ja Rungi küsitlusega avaldus töölase turvatunde küsimuses. Kui nende uurimuse puhul oli see vastanute jaoks olulisuselt teine küsimus, siis antud uurimuses on tegemist ühe kõige ebaolulisema küsimusega. Saarse ja Rungi tõdevad, et selle küsimuse tulemusi võis mõjutada andmete kogumise ajastus: kuna küsimustikule vastati 2020. aasta kevadel, siis võis hiljuti kehtestatud eriolukord töölase turvatunde olulisust esile tõsta. Samas on ka võimalik, et iduettevõtete töötajad väärtustavadki tööalast turvatunnet vähem kui Saarse ja Rungi uuritud tootmisettevõtete töötajad, sest iduettevõtete töötajad on tööturul suhteliselt tugevamas positsioonis.

Järgmise sammuna arvutati keskväärtused ka iga kaheksa tööandja väärtuspakkumise faktori lõikes, et leida iduettevõtete töötajatele kõige olulisemad faktorid. Kõikide faktorite keskväärtusi olulisuse järjekorras kajastab tabel 8. Tabelist on näha, et nelja kõige olulisema tööandja väärtuspakkumise faktori keskväärtused on väga sarnased. Kõige olulisemaks pidasid vastanud sotsiaalse kasu faktorit, millele järgneb peaaegu võrdse keskväärtusega eneseteostuse faktor. Järgneva kahe faktori, juhtimise kvaliteedi ning töö ja eraelu tasakaalu puhul on nendesse kuuluvate küsimuste keskväärtuste varieeruvus väga madal, vastavalt 4,31–4,55 ja 4,32–4,51. Viienda faktori ehk huvitavuse keskväärtus jääb esimestest juba selgelt madalamaks, sellest omakorda jääb oluliselt maha majandusliku kasu faktor. Eelviimasel kohal on brändi kuvand, mis eraldiseisva tööandja väärtuspakkumise faktorina defineeriti alles Dabirian et al. (2019) aasta uurimusega. Kõige vähem oluliseks tööandja väärtuspakkumise faktoriks hinnati arenguvõimalused, mille keskväärtus on siiski 3,83 ehk sõnalise vastena on ka see faktor "oluline". Samuti oli selle faktori küsimuste keskväärtuste varieeruvus kõige suurem, mis võib viidata ebakõladele küsimuste sõnastamisel ja grupeerimisel.

Tabel 8

Faktorite ja nende küsimuste keskväärtused

Kood*	Küsimuse selgitus	Kesk- väärtus	Standard- hälve	N**
<i>Faktor</i>	<i>Sotsiaalne kasu</i>	4,46	0,20	-
B2	Meeldivad kolleegid	4,73	0,07	41
B3	Hea orgnisatsioonikultuur	4,55	0,08	40
F4	Vahetu tagasiside ülemuselt	4,28	0,10	36
B1	Lõbus töökeskkond	4,26	0,17	34
<i>Faktor</i>	<i>Eneseteostus</i>	4,45	0,21	-
A2	Loovuse väärtustamine	4,65	0,08	40
A3	Huvitavad tööülesanded	4,63	0,08	40
F1	Inspireeriv juhtkond	4,51	0,09	35
E2	Võimalus oma teadmisi ja oskusi rakendada	4,39	0,10	41
E3	Tähendusrikas missioon ja visioon	4,07	0,17	30
<i>Faktor</i>	<i>Juhtimise kvaliteet</i>	4,43	0,10	-
F2	Hooliv otsene ülemus	4,55	0,08	38
F3	Tunnustamine	4,42	0,10	38
G4	Mõistlikud ootused töötundidele	4,31	0,13	35
<i>Faktor</i>	<i>Töö ja eraelu tasakaal</i>	4,42	0,08	-
G2	Võimalus eraelulistel põhjustel tööst eemal olla	4,51	0,10	39
G3	Võimalus valida kontori ja kaugtöö vahel	4,42	0,17	31
G1	Paindlik tööaeg	4,32	0,16	37
<i>Faktor</i>	<i>Huvitavus</i>	4,31	0,13	-
A1	Mitmekesised tööülesanded	4,43	0,11	37
A4	Uuenduslike tehnoloogiate kasutamine	4,18	0,13	34
<i>Faktor</i>	<i>Majanduslik kasu</i>	3,91	0,17	-
C2	Atraktiivne põhipalk	4,08	0,16	36
C3	Tööalane turvatunne	3,74	0,21	34
<i>Faktor</i>	<i>Brändi kuvand</i>	3,89	0,09	-
H1	Ettevõtte arendab lahedaid tooteid või teenuseid	3,97	0,14	34
H3	Kliendikeskne ettevõtte	3,93	0,20	30
H2	Ettevõtte hea kuvand	3,76	0,20	34
<i>Faktor</i>	<i>Arenguvõimalused</i>	3,83	0,48	-
D1	Väärtuslike oskuste või kogemuste omandamine	4,49	0,12	39
D3	Karjäärivõimalused organisatsioonis	4,03	0,17	34
D4	Karjäärivõimalused väljaspool organisatsiooni	3,61	0,23	36
C4	Tulemustasu teenimise võimalus	3,21	0,32	24

Märkused: * Küsimuste täpne sõnastus on toodud lisas B.

** N = 41 (ehk vastanute koguarv) - neutraalsete vastuste arv

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

Lisaks kaheksale tööandja väärtuspakkumise faktorile uuriti ka seda, kui rahul on uuringule vastanud oma praeguse tööandjaga tervikuna. Selleks paluti uuringus osalejatel hinnata väidet "Minu organisatsioon on suurepärane tööandja" skaalal 1 = "nõustun täielikult" kuni 5 - "ei nõustu", keskmine vastusevariant oli "nii ja naa". Lausa 40 vastajat 41-st nõustusid selle väitega, kellest 28 inimest ehk 68% koguvalimist nõustusid väitega täielikult. Kõige madalam hinnang ettevõttele oli "nii ja naa", mille valis ainult üks vastanu. 41 vastaja keskmine hinnang oli seega 1,34, ehk keskmiselt on vastanud oma tööandjaga väga rahul.

Niivõrd positiivne tulemus oli võrreldes varasemate uuringutega üllatav. Näiteks Okk (2018) uuring sisaldas peaaegu identset küsimust, mille vastuste keskväärtus oli 1,99 ehk vastanud olid oma tööandjaga rahul. Märkimisväärne on erinevus vastuste varieeruvuses, sest kui Okki uuringu puhul valiti kõiki vastusevariante, sh mitu vastanut andsid ettevõttele kõige negatiivsema hinnangu, siis ükski uuritud idufirmade töötajatest ei hinnanud enda tööandjat negatiivselt. Tegemist võib olla uuritavate iduettevõtete eripäraga, mis oleks loogiline, arvestades, et sektori üldise tööjõupuuduse taustal on need ettevõtted kokku suutnud viimase paari aasta jooksul peaaegu kahekordistada enda töötajate arvu. Konkurentsitihtedal tööjõuturul edukas olemiseks peab ettevõtte olema väga hea tööandja. Samas võivad tulemused viidata ka sektori üldisele atraktiivsusele, vähemalt teatud tüüpi töötajate silmis, kuna tööandjaga rahulolu oli uuritavate ettevõtete lõikes stabiilset kõrge.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Järelduste tegemiseks võrdles autor käesoleva uuringu tulemusi teiste sarnaste uuringutega. Põhjalikumaks analüüsiks valiti välja üks välismaine (Dabirian et al., 2019) ja üks kodumaine uuring (Okk, 2018). Kuna kõigi kolme uuringu metoodika on mõnevõrra erinev, siis teisendati uuringute tulemused faktorite olulisuse järjekorda nii, et 1 = "kõige olulisem faktor" ja 8 = "kõige väheolulisem faktor". Faktorite olulisust mainitud uuringute lõikes kajastab tabel 9, kus on välja toodud ka faktorite jagunemine kiidu-, kaebe- ja neutraalseteks faktoriteks vastavalt Dabirian et al. (2019) liigitusele.

Dabirian et al. 2019. aasta artikkel kaasati võrdlusesse, sest see oli käesoleva uurimuse kõige olulisem teoreetiline alus. Uuringute metoodika ja valimi struktuur on sarnased, sest Dabirian et al. 2019. aasta uuring käsitles ainult tehnoloogiaettevõtteid ning nende tehnilisi töötajaid. Samas on uuringutel ka olulisi erinevusi, näiteks Dabirian et al. uuring viidi läbi Ameerika ettevõtete põhjal, mistõttu peab arvestama võimalike kultuuriliste erinevustega. Lisaks erineb märkimisväärselt uuritavate ettevõtete vanus, kuna kõige noorem Dabirian et al. uuringus osalenud ettevõtte oli 15 aastat vana. Ka töötajate arv on erinevas suurusjärgus: Ameerika uuringus osalenud ettevõtete puhul 1600-140000.

Kodumaistest uuringutest kaasati Okki (2018) uurimus, kus mõõdeti tööandja väärtuspakkumiste faktorite olulisust OÜ Swissotel Estonia töötajate põhjal. Okki tööga võrdlemine on asjakohane, sest seal kasutati käesolevaga sarnast metoodikat: ainsa erinevusena ei olnud küsimustikus brändi kuvandi faktorit. Kuna uuring viidi läbi Eestis, siis on vastanute üldine kultuuriline taust tõenäoliselt sarnane. Ka uuritava ettevõtte suurus oli lähedane antud uuringule, sest Okki uuringu läbi viimise ajal oli ettevõttel 164 töötajat. Tulemuste tõlgendamisel peab siiski meele pidama, et Okki töö koostati ühe ettevõtte põhjal, mitte ühe sektori ettevõtete üleselt. Samuti ei ole OÜ Swissotel Estonia iduettevõtte, vaid tegutseb majutus- ja toitlustussektoris, see mõjutab omakorda valimisse kuuluvate töötajate profiili: oodatult erineb suuresti ametikohtade profiil, aga ka näiteks töötajate sooline jaotus ja keskmine tööstaaž ettevõttes.

Tabel 9

Faktorite olulisuse järjekord võrreldavates uuringutes

Faktor	Faktori tüüp	Käesolev uurimus	Dabirian et al., 2019	Okk, 2018
Sotsiaalne kasu	Kiidufaktor	1	2 (↓1)	1 (→)
Eneseteostus	Neutraalne faktor	2	8 (↓6)	3 (↓1)
Juhtimise kvaliteet	Kaebefaktor	3	5 (↓2)	4* (↓1)
Töö ja eraelu tasakaal	Neutraalne faktor	4	6 (↓2)	4* (→)
Huvitavus	Kiidu- ja kaebefaktor	5	3 (↑2)	6* (↓1)
Majanduslik kasu	Kiidu- ja kaebefaktor	6	4 (↑2)	2 (↑4)
Brändi kuvand	Kaebefaktor	7	1 (↑6)	—**
Arenguvõimalused	Neutraalne faktor	8	7 (↑1)	6* (↑2)

Märkused: * Kaks faktorit olid võrdse olulisusega

** Uuringus ei mõõdetud brändi kuvandi faktorit

Allikas: Okk (2018) ja autori arvutused kogutud andmete ning Dabirian et al. (2019) põhjal

Dabirian et al. uurimuse tulemustega võrreldes jääb tabelist silma kaks suurt erinevust, täpsemalt eneseteostuse ja brändi kuvandi faktori paiknemine. Eneseteostuse faktor on käesolevas uuringus olulisuselt teine, aga Dabirian et al. uuringus on see kõige vähem oluline faktor. Autor kahtlustab osaliselt isiklikust kogemusest lähtuvalt, et erinevus on võib olla tingitud osalevate ettevõtete arenguetapist. Suhteliselt noore ja väga kiiresti kasvava ettevõtte puhul on iga töötaja individuaalne mõju ettevõtte edule tuntavam kui suurema ning vanema ettevõtte puhul. Inimesed, kes töötavad ettevõttes just selle algfaasis, võivadki seetõttu töökoha valikul ebaproportsionaalselt tähtsustada eneseteostust. Ettevõtte algfaasis peavad töötajad oma võimeid loominguiliselt rakendama, et töötada välja tooteid, ärimudeleid

ja protsesse ning sellega ettevõtte pikaajalisusele aluse panema. Dabirian et al. uurimuse kohaselt on eneseteostus neutraalne faktor ehk see ei oma märkimisväärset mõju ei tööle asumise ega sealt lahkumise otsusele. Käesoleva uuringu põhjal võib siiski väita, et idufirmade puhul on tegemist pigem kiidufaktoriga, mis tähendab, et faktor võib olla uue töökoha valimisel määrava tähtsusega.

Eneseteostuse faktorile sarnaneb mõnevõrra huvitavus, mis paikneb siiski pigem keskmiselt oluliste faktorite hulgas. Kuna need kaks faktorit on sarnase sisuga, siis võivad ka väiksed erinevused küsimuste sõnastuses muuta küsimuste paiknemist. Nii juhtus ka antud uuringus, kus osad küsimused liikusid esialgselt huvitavuse faktorist arenguvõimaluste faktorisse. Seetõttu arvab autor, et praktikas võivad need kaks faktorid siiski olla tihedalt seotud. Huvitav on arenguvõimaluste faktori paiknemine tabeli lõpus, sest ka see kirjeldab eneseteostuse faktorile mõnevõrra sarnast nähtust. Samas on selle suhteliselt madal väärtustamine kooskõlas nii Dabirian et al. kui ka Okki tulemustega. Erinevuse võib põhjustada asjaolu, et arenguvõimaluste faktor kirjeldab formaalset viisi professionaalselt arenemiseks, näiteks võimalust tõusta karjääriredelil organisatsiooni siseselt või väliselt. Eneseteostuse faktori oluliselt kõrgema keskväärtuse põhjal tundub, et nende ettevõtete töötajad hindavad rohkem võimalust igapäevaselt enda teadmisi ja oskusi loovalt rakendada kui formaalselt karjääriredelil edeneda.

Teine märkimisväärne erinevus Dabirian et al. (2019) uurimusega puudutab brändi kuvandi faktorit, mis oli käesoleva uuringu põhjal veenvalt üks kõige madalama olulisusega faktoreid, eriti arvestades ka väikest standardhälvet. Samas Ameerika tehnoloogiaettevõtete puhul oli tegemist kõige olulisema faktoriga. Erinevuse põhjuseks võib olla asjaolu, et Dabirian et al. liigituse järgi on tegemist kaebefaktoriga ehk faktor mõjutab kõige enam mitte tööle asumise, vaid töölt lahkumise otsust. Kuna käesoleva uuringu fookuses olid ainult tööle asumise põhjused, siis see võis kokkuvõttes ka faktori olulisust mõjutada. Teiseks põhjuseks võib siiski olla ka faktori uudsus, sest see võeti esmakordselt kasutusele alles Dabirian et al. (2019) aasta uurimusega. Erinevalt näiteks viiest 2005. aastal defineeritud faktorist ei ole brändi kuvandi mõõtmiseks seega veel välja kujunenud põhjalikult testitud küsimusi. Küsimuste vajakajäämised võivad kokkuvõttes uurimistulemusele mõju avaldada.

Kui vaadata ka Okki 2018. küsitluse tulemusi, siis on märkimisväärne, et sotsiaalse kasu faktor on iga uuringu puhul olulisuselt kas esimesel või teisel kohal. Sotsiaalse kasu faktori puhul on seega tegemist kiidufaktoriga, mis võib olla määrava tähtsusega töökoha kasuks otsustamisel. Majandusliku kasu faktori puhul ilmneb ainus suur erinevus Okki ja käesoleva uuringu faktorite järjestuses. Kui OÜ Swisshotel Estonia töötajad pidasid seda üheks

kõige olulisemaks tööandja väärtuspakkumise faktoriks, siis nelja idufirma puhul on tegemist kõigest keskmiselt olulise faktoriga. Autori arvates on see tõenäoliselt seotud iduettevõtte keskmisest kõrgema palgatasemega, mis võib kajastuda faktori suhteliselt madalamas olulisuses töökoha valimisel. Kui OÜ Swissotel Estonia keskmine brutopalk 2021. aasta I kvartalis oli 1782€, siis uuringus osalevate ettevõtete kaalutud keskmine palk samal perioodil oli 3315€. See tähendab, et iduettevõtete töötajate palk on keskmiselt 86% kõrgem, nii suur erinevus tõenäoliselt mõjutab ka vastanute hinnangut faktori olulisusele. Kuna majanduslik kasu võib olla nii kiidu- kui ka kaebefaktor, siis peaks tööandjad kindlasti jälgima, et nende pakutav palgatase oleks konkurentsivõimeline. Samas ei ole uute töötajate meelitamiseks tõenäoliselt efektiivne ettevõtte väärtuspakkumist sellele üles ehitada.

Ülejäänud kaks tööandja väärtuspakkumise faktorit, juhtimise kvaliteet ning töö ja eraelu tasakaal, on käesoleva uuringu põhjal iduettevõtete töötajatele keskmise tähtsusega. Sarnaselt majandusliku kasu faktoriga ei saa tõenäoliselt need faktorid eraldiseisvalt määravaks uue töökoha kasuks otsustamisel, kuid samas on need siiski uuritavate ettevõtete töötajatele olulised. Juhtimise kvaliteedi faktor on käesoleva uuringu valimile isegi oodatust olulisem, sest vastavalt Dabirian et al. (2019) liigitusele on tegemist kaebefaktoriga. Seetõttu peaks faktori mõju avalduma rohkem töölt lahkumise, mitte tööle asumise otsuse korral. Oodatust kõrgema olulisuse põhjuseks võib taaskord olla alustava ettevõtte meeskonna väiksus, mis tähendab, et enda otsese ülemusega on kokkupuude tihedam kui suurema ettevõtte puhul. Töö iseloomust tulenevalt on idufirmades üsna levinud erinevad paindliku töö vormid. Sarnaselt eelnevalt käsitletud heale põhipalgale võivad töötajad pidada iseenesest mõistetavaks ka näiteks võimalust töötada kaugtööna või valida vabalt töötamise kellaaegu. Talendi meelitamiseks peaks tööandjana neid võimalusi pakkuma, kuid need ei loo ettevõttele erilist konkurentsieelist tööjõuturul. Ka Dabirian et al. (2019) liigituse kohaselt on tegemist neutraalse faktoriga, mis ei ole tööle asumisel määrava tähtsusega.

Nagu varasemalt mainitud, siis jagunevad tööandja väärtuspakkumise faktorid selle uurimuse põhjal kolmeks kategooriaks. Kuna kategooriad on töötajate jaoks erineva olulisusega, siis saavad idufirmad kategooriate põhjal prioriseerida nii ettevõtte sisemistele kui välimistele sihtrühmadele suunatud tööandja brändingu tegevusi. Töötajatele kõige olulisemate faktorite põhjal saab kujundada ka pikaajalist ettevõtte tööandja brändingu strateegiat. Uuritud nelja ettevõtte puhul annab tööandja brändingu tegevusteks igatahes kindlust asjaolu, et nende praegused töötajad on märkimisväärselt rahul.

Kokkuvõte

Paljud ettevõtted otsivad võimalusi enda positsiooni parandamiseks nii uute inimeste värbamisel kui ka olemasolevate töötajate hoidmisel, sest konkurents kvalifitseeritud tööjõule on tihe. Üks enimkasutatud lahendusi on tööandja brändingu meetodite rakendamine, mis võimaldab turunduse teooriaid rakendada personalijuhtimises. Eduka tööandja brändi loomise aluseks on sihtrühma kõnetava tööandja väärtuspakkumise kujundamine. Aastate jooksul on tööandja väärtuspakkumise mõõtmiseks loodud mitmeid mudeleid, millest kõige hiljutisem koosneb kaheksast unikaalsest faktorist (Dabirian et al. 2019). Kuna iga eriala töötajatel on mõnevõrra erinevad ootused oma tööandjale (Barrow & Mosley, 2005), siis sõltub ettevõtete tööandja väärtuspakkumise fookus sellest, mis erialade töötajaid on neil vaja suhteliselt rohkem värvata. Iduettevõtete puhul moodustavad IKT-kompetentsidega töötajad enamasti suure osa värbamisvajadusest (Jürgenson et al., 2013).

Sellest lähtepunktist defineeriti bakalaureusetöö teoreetilises osas esmalt kõige olulisemad mõisted ja avati tööandja brändi kontseptsiooni esile kerkimise põhjuseid. Erinevate autorite definitsioonide põhjal käsitleti tööandja brändi omadusi ja eripärasid. Töö teises alampeatükis keskenduti tööandja väärtuspakkumisele mudelite ja nende arengu kirjeldamisele. Samuti tutvustati varasemate empiiriliste uuringute tulemusi, sh käesolevale analoogseid Eestis läbi viidud uurimusi.

Empiirilises osas analüüsitavate andmete kogumiseks viidi nelja Eesti iduettevõtte töötajate seas läbi veebipõhine ankeetküsimustik, mis põhines Dabirian et al. 2019. aasta mudelil. Lisaks toetuti küsimuste koostamisel ka Berthon et al. 2005. aastal loodud EmpAt mudelile ning umbes kolmandiku küsimustest töötas autor ise välja. Lisaks sisulistele küsimustele oli küsitluses ka mitmeid taustaküsimusi, näiteks sugu, vanus ja rahulolu oma praeguse tööandjaga. Mugavusvalimi meetodil kutsuti uuringus osalema 22 ettevõtet, kellest osales neli: Fortumo OÜ, Comodule OÜ, MeetFrank OÜ ja Promoty Marketing OÜ. Küsitlusele kogunes 41 terviklikku vastust, mis moodustab 23% töötajate koguarvust. Madal vastanute arv on ühtlasi uuringu suurim kitsendus, mis takistab ammendavate järelduste tegemist. Hoolimata valimi väiksusest viidi läbi avastav faktoranalüüs, mille tulemusi korregeeriti käsitsi. Lõplik tööandja väärtuspakkumise mudel koosnes 26-st küsimusest, mis jaotusid kaheksaks faktoriks. Seega eemaldati esialgsest mudelist kuus küsimust, samuti paigutusid osad küsimused faktorite vahel ümber.

Tulemusi analüüsides selgus, et küsimuste lõikes on kõige olulisemaks meeldivad kolleegid ja loovuse väärtustamine töökohal. Kõige vähem olulisteks küsimusteks uue töökoha valimisel on tulevased karjäärivõimalused väljaspool organisatsiooni ja tulemustasu

teenimise võimalus. Faktorite lõikes tulemusi vaadates selgub, et kõik kaheksa faktorit on töötajate hinnangul olulised, kuid siiski eristuvad suhteliselt rohkem ja vähem olulised faktorid. Töötajate jaoks kõige olulisema faktorite grupi moodustavad sotsiaalse kasu ja eneseteostuse faktorid, viimasega koos võib praktikas käsitleda ka huvitavuse faktorit. Seetõttu annab neile kahele faktorile keskendumine tõenäoliselt kõige paremaid tulemusi ja võimaldab ettevõtet edukalt diferentseerida konkureerivatest tööandjatest. Sotsiaalsele kasule keskenduva tööandja väärtuspakkumise strateegia eesmärgiks oleks rõhuda meeldivatele ja toetavatele kolleegidele ning suurepärasele organisatsioonikultuurile. Eneseteostusele ja huvitavusele rõhuv strateegia tõstaks esile loovusele suunatud töökeskkonda ning põnevaid tööülesandeid.

Olulisuselt keskmise grupi moodustavad faktorid, mis on küll töötajatele suhteliselt olulised, kuid millele rõhumisega ei saavuta iduettevõtte märkimisväärset konkurentsieelist. Sellised faktorid on majanduslik kasu, juhtimise kvaliteet ning töö ja eraelu tasakaal. Ettevõttel on siiski soovitatav nende faktorite konkurentsivõimelisust jälgida, et need ei saaks takistuseks töötajate värbamisel. Lõpetuseks selgus ka kaks faktorit, mis on uuritud nelja iduettevõtte töötajatele suhteliselt vähem olulised: nendeks on ettevõtte ja selle toodete kuvand ning arenguvõimalused traditsioonilises tähenduses. Kuigi mõlemat faktorit siiski hinnati oluliseks, siis nendele keskendumine ei anna ettevõtte kuvandile tööandjana võrreldavat eelist varem mainitud faktoritega.

Uuringuga mõõdeti ka töötajate üldist rahulolu enda praeguse tööandjaga. Selgus, et kõigi nelja ettevõtte töötajad on oma tööandjaga keskmiselt väga rahul ja mitte ükski uuringus osalenud töötaja ei hinnanud enda ettevõtet negatiivselt. See peegeldab uuringus osalenud ettevõtete atraktiivsust tööandjana, aga võib viidata ka terve sektori tugevale positsioonile tööturul.

Käesoleva uuringu tulemuste kõrvutamisel varasemate uuringutega selgus, et töötajate eelistused sarnanevad paljudes punktides. Olulise erinevusena ilmnis, et iduettevõtete töötajad hindavad eneseteostust palju kõrgemalt kui sama sektori suuremate ettevõtete töötajad. Samas majandusliku kasu faktorit väärtustatakse palju madalamalt kui näiteks majutus- ja toidlustussektori ettevõtte puhul, mis võib olla seletatav iduettevõtete kõrgema keskmise palgatasemega. Kõige olulisem faktor kõigi sektorite üleselt paistab siiski olevat sotsiaalse kasu faktor, seda väärtustavad ka iduettevõtete töötajad kõige enam.

Uurimuse edasi arendamiseks on mitmeid võimalusi. Autorit huvitaks isiklikult kõige rohkem uuringu kordamine Eesti väikse- ja keskmise suurusega iduettevõtete hulgas. Selle eesmärgiks oleks oluliselt suurema valimi põhjal hinnata käesoleva uuringu tulemuste

paikapidavust. Samuti võivad osalenud ettevõtted olla huvitatud enda töötajate hinnangute perioodilisest mõõtmisest, eriti arvestades meeskonna kiiret kasvu, mis aja jooksul viib tõenäoliselt töötajate eelistuste muutumiseni. Kolmandaks võib sarnase metoodika põhjal uurimusi läbi viia ka teistes sektorites, näiteks Eestis on juba lisaks iduettevõtetele uuritud ka tööstus- ning majutus- ja toitlustussektorit.

Viidatud allikad

1. Ainsaar, M., & Strenze, T. (2019). *Väärtused kui inimvara ja nende seos ühiskonna arenguga*. Arenguseire Keskus, Tartu Ülikool, Tellija: Riigikogu.
2. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
3. American Marketing Association. (2020). *Branding—American Marketing Association*. American Marketing Association. <https://www.ama.org/topics/branding/>
4. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
5. Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: Mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173–196. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12209>
6. Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons, Ltd.
7. Beilmann, M. (2020). Küsimustiku koostamine. In M. Beilmann, A. Roots, & K. Rootalu (Eds.), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
<http://samm.ut.ee/kusimustiku-koostamine>
8. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
9. Boku. (2020, June 17). *Mobile payments outfit Boku to buy Fortumo*. Finextra.
<https://www.finextra.com/pressarticle/82951/mobile-payments-outfit-boku-to-buy-fortumo>
10. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. I. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
11. Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205.
12. Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21(1), 82–89.
<http://dx.doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
13. Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit. (2018). *Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu visioon infoühiskonnast 2030: Nutikas Eesti*. Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit.

14. Einpalu, M. (2015). *Infotehnoloogia spetsialistide värbamine Eestis—Ootuste ja võimaluste kaardistamine* [Magistritöö]. Tallinna Tehnikaülikool.
15. Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N., & Berthon, P. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22.
16. Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78–122.
17. Glassdoor. (2021). *Glassdoor—About Us*. Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/about-us/>
18. Hint, S., & Mikkelsaar, P. (2019). *Tööandja bränding ja selle roll töötajate hoidmisel organisatsioonis* [Magistritöö]. Tartu Ülikool.
19. Jürgenson, A., Mägi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozeik, H., & Arukaevu, R. (2013). *Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine*. Poliitikauuringute Keskus Praxis.
20. Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117.
21. Keller, S., & Meaney, M. (2017, November 24). Attracting and retaining the right talent. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>
22. Kotila, M. (2021, February 16). *Interview with Mikko Kotila, CTO at Cavai & “Mad scientist”* (M. L. Selg, Interviewer) [Blog post]. <https://meetfrank.com/blog/startups/mikko-kotila-cavai/>
23. Kuningas, R. (2014). *Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonna tööandjate värbamismaine ja IKT valdkonna Y generatsiooni värbamise võimalused* [Magistritöö]. Tallinna Tehnikaülikool.
24. Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., & Printhal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
25. Laas-Dobrev, K. (2020). *IT-sektorile suunatud tööandja bränding Eestis* [Magistritöö]. Tartu Ülikool.
26. LinkedIn Hiring Solutions Insights. (2012). *Why Your Employer Brand Matters: The impact of company brand and employer brand on job consideration*. LinkedIn Hiring Solutions Insights. https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/nl_nl/campaigns/PDFs/why-your-employer-brand-matters-whitepaper.pdf

27. Maasel, R. (2020, March 30). *Tööandja bränding—Mis see on ja kuidas seda hästi teha?* TalentHub Podcast.
<https://open.spotify.com/episode/12Kyzn6x5vRk3d28D4A0tP?si=-CcSVd0lTzK4lmp1cJdl2w>
28. Maksu- ja Tolliamet. (2021). *IV kv 2020. A tasutud maksud, käive ja töötajate arv.* Maksu- ja Tolliamet. <https://www.emta.ee/et/kontaktid-ja-ametist/avaandmed-maksulaekumine-statistika/tasutud-maksud-kaive-ja-tootajate-arv>
29. Mets, U., & Leoma, R. (2016). *Tulevikuvaade tööjõu ja oskuste vajadustele: Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia* (OSKA). SA Kutsekoda. <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/11/IKT-tervikekst.pdf>
30. Mosley, R. (2015, May 11). *CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
31. Niglas, K. (2013). *Faktoranalüüs.* Tallinna Ülikool - Digitehnoloogiate instituut.
<http://www.cs.tlu.ee/~katrin/wp/wp-content/uploads/2013/11/faktor.pdf>
32. Okk, K. (2018). *Tööandja brändi väärtuspakkumine ning tööandja atraktiivsuse tõstmine Swissotel Tallinna näitel* [Magistritöö]. Tallinna Tehnikaülikool.
33. PricewaterhouseCoopers. (2020). *23rd Annual Global CEO Survey: Navigating the rising tide of uncertainty* (Annual Global CEO Survey). PricewaterhouseCoopers.
<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf>
34. Saarse, P.-R., & Rungi, T. (2020). *Tööandja väärtuspakkumise eripärad ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste näitel* [Magistritöö]. Tartu Ülikool.
35. Saluveer, S.-K., & Truu, M. (2020). *Startup Estonia White Paper 2021-2027.* Startup Estonia. [https://media.voog.com/0000/0037/5345/files/SE_Whitepaper_Web%20\(1\)-1.pdf](https://media.voog.com/0000/0037/5345/files/SE_Whitepaper_Web%20(1)-1.pdf)
36. Startup Estonia. (2021). *Estonian Startup Database—Frequently Asked Questions.* Startup Estonia. <https://startupestonia.ee/startup-database/faqs>
37. Statistikaamet. (2020a). *Ränne—Statistikaamet.* Statistikaamet.
<https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/rahvastik/ranne>
38. Statistikaamet. (2020b). *Tööturg: Hõivatud—Statistikaamet.* Statistikaamet.
https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__tooturg__heivatud__aastastatistika/TT241
39. Stubender-Lõugas, K. (2011). *Õppevahend: Tööandja bränd ja selle loomine* [Magistritöö]. Tartu Ülikool.

40. Sullivan, J. (2004, February 23). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. ERE Media. <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
41. Tambe, P., Ye, X., & Cappelli, P. (2015). *Poaching and Retention in High-Tech Labor Markets*. <https://www.scheller.gatech.edu/academics/conferences/poaching-high-tech-tyc.pdf>
42. Tooding, L.-M. (2020). Cronbachi kordaja. In M. Beilmann, A. Roots, & K. Rootalu (Eds.), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/küsimustiku-koostamine>
43. Varblane, U., Varblane, U., Pulk, K., Vissak, T., & Lukason, O. (2020). *Nutikate välisinvesteeringute uuring: Eestis tegutseva välisosalusega ettevõtete analüüs, et selgitada välja uute välisinvesteeringute maandamise fookus ja kriteeriumid*. Tartu Ülikool. <https://www.etag.ee/wp-content/uploads/2021/03/Nutikad-välisinvesteeringud.pdf>

Lisad**LISA A****IKT-kompetentsidega töötajate liigitus**

Ametite perekond	Ametiprofiilid	Osakaal sektori töötajatest
Äriprotsesside juhtimine	Ärisektori IKT toe arendamise ja IKT strateegia juhid; IKT protsesside ja kvaliteedi juhid	12%
Tehnoloogia juhtimine	Infoturbe juhid, spetsialistid; projektijuhid, teenuste juhid	8%
Disain/ tootekujundus	Analüütikud, arhitektid; süsteemianalüütikud ja süsteemide arhitektid	9%
Tootearendus/ teostamine	Tarkvara arendajad; digitaalmeedia spetsialistid; testijad	30%
Teenuse osutamine, tootmine	Andmebaaside administraatorid; süsteemadministraatorid; võrguspetsialistid; tehnikud ja kasutajatugi	31%
IT põhiprotsesse toetavad teenused	Müügispetsialistid; konsultandid, koolitajad	10%

Allikas: Autori kohandatud Jürgenson et al., 2013, lk 65 põhjal

LISA B

Ankeetküsimustik

Employer Branding Value Propositions in IT Companies

Hello!

My name is Mikko Leo Selg, and I research employer branding in Estonian IT Companies for my undergraduate thesis at the University of Tartu. The following survey aims to measure the aspects most important for technical talents when considering potential employers.

The survey is anonymous, and only the combined results will be used publicly. Participating companies also may receive a summary of their employees' answers. At no point, the individual responses are shared.

The survey takes 5 minutes to complete on average.

Thank you for your time!

1. Your employer is:

- A. MeetFrank
- B. Comodule
- C. Fortumo
- D. Promoty

2. Which of the following options describes your role in the company most accurately?

- A. Business Management - CEO, CIO, Business Information Manager, ICT Operations Manager
- B. Technical Management - CTO, QA Manager, ICT Security Manager, Service Manager
- C. Product Management - CPO, Product Owner, Business Analyst, Systems Analyst, Systems Architect
- D. Design & Development - Software Engineer, UX/UI Designer, QA & Test Specialist

E. Service & Operation - Database Administrator, Network Specialist, Technical Specialist, Service Desk Agent

F. Support - Account Manager, ICT Trainer, ICT Security Specialist, ICT Consultant

G. Other - Please Specify

3. Gender

A. Male

B. Female

4. Age

A. up to 25

B. 25–29

C. 30–39

D. 40–49

E. 50 and above

5. How long have you been working for your current employer?

A. up to 6 months

B. 6–12 months

C. 1–2 years

D. 2–3 years

E. 3 or more years

A. Interest value - How important are the following aspects to you when considering potential employers?

A1. Varying tasks and responsibilities on the job	1	2	3	4	5
A2. The organization both values and makes use of your creativity	1	2	3	4	5
A3. Interesting and challenging tasks at work	1	2	3	4	5
A4. The organization utilizes new, emerging technologies and practices	1	2	3	4	5

B. Social value - How important are the following aspects to you when considering potential employers?

B1. A fun work environment	1	2	3	4	5
B2. Supportive, encouraging, and talented colleagues	1	2	3	4	5
B3. Great organizational culture	1	2	3	4	5
B4. A multicultural, international, and diverse work environment	1	2	3	4	5

C. Economic value - How important are the following aspects to you when considering potential employers?

C1. An attractive overall compensation package	1	2	3	4	5
C2. An above-average basic salary	1	2	3	4	5
C3. Job security within the organization	1	2	3	4	5
C4. An opportunity to earn bonuses based on your contribution on the job	1	2	3	4	5

D. Development value - How important are the following aspects to you when considering potential employers?

D1. Gaining career-enhancing skills or experience	1	2	3	4	5
D2. Opportunities for personal growth	1	2	3	4	5
D3. Opportunities for professional advancement within the organization	1	2	3	4	5
D4. A stepping stone for future employment opportunities	1	2	3	4	5

E. Application value - How important are the following aspects to you when considering potential employers?

E1. Opportunity to teach others what you have learned	1	2	3	4	5
E2. Opportunity to apply your knowledge and skills	1	2	3	4	5
E3. Organization's mission and vision are personally meaningful to you	1	2	3	4	5
E4. Opportunity to achieve mastery in your craft	1	2	3	4	5

F. Management value - How important are the following aspects to you when considering potential employers?

F1. The organization's management consists of inspiring and visionary leaders	1	2	3	4	5
F2. Your direct manager cares about your well-being and success on the job	1	2	3	4	5
F3. Your direct manager recognizes and appreciates your contribution	1	2	3	4	5
F4. Regular and timely feedback from your direct manager	1	2	3	4	5

G. Work/Life Balance - How important are the following aspects to you when considering potential employers?

G1. Flexible working hours	1	2	3	4	5
G2. Ability to take time off for personal reasons	1	2	3	4	5
G3. Ability to choose between working remotely and in the office	1	2	3	4	5
G4. Your superiors have reasonable expectations towards working hours	1	2	3	4	5

H. Brand image - How important are the following aspects to you when considering potential employers?

H1. The organization has cool and innovative products or services	1	2	3	4	5
H2. The organization has a positive corporate image	1	2	3	4	5
H3. The organization is customer-oriented	1	2	3	4	5
H4. The organization gives back to society	1	2	3	4	5

6. Would you agree with the following statement: My organization is a great employer.

1. Strongly agree
2. Agree
3. Neither agree nor disagree
4. Disagree
5. Strongly disagree

LISA C

Avastava faktoranalüüsi tulemused

Faktor	Töö ja eraelu tasakaal	Sotsiaalne kasu	Huvitavus	Eneseteostus	Faktor 5*
g03	0.8154	0.1043	-0.1777	0.1333	0.1060
g01	0.7129	-0.0111	-0.0078	0.2213	0.2359
g02	0.6998	0.0247	0.0341	0.0954	0.2399
f04	0.6317	0.4418	0.1013	0.1169	0.1340
c04	0.5969	-0.0300	0.4647	-0.0188	-0.0610
c01	0.5226	0.1434	0.3576	-0.4279	0.0759
d01	0.4860	0.2479	0.0523	-0.2216	0.4404
b03	-0.0517	0.6674	0.1648	-0.1755	0.1298
b02	0.3108	0.6645	-0.2207	0.1160	0.1199
h03	0.1414	0.6243	-0.0412	0.4155	0.0676
b01	0.4015	0.6018	0.3064	-0.2323	-0.1407
b04	-0.0162	0.5796	0.1037	0.3632	0.1252
e04	-0.3457	0.4692	0.2679	0.1367	0.2350
a01	-0.0080	-0.0069	0.8600	-0.0374	0.0121
a04	-0.0382	0.1153	0.7374	0.0965	0.1334
h01	0.0097	0.4008	0.5698	0.3770	-0.3617
a02	0.1358	0.0508	0.0681	0.8258	-0.0097
e03	0.1129	0.2876	-0.0267	0.6039	0.0783
a03	0.1552	-0.0757	0.2804	0.5051	0.4527
d02	0.2942	0.1161	-0.0846	-0.1000	0.7261
e02	0.2023	0.2019	-0.0438	0.1057	0.6877
f01	0.0553	-0.1066	0.3516	0.3328	0.5471
d04	0.2951	-0.0826	0.3716	0.0858	0.0177
d03	0.1729	0.1375	0.0562	-0.0003	0.1044
h02	0.1739	0.3021	0.3079	0.3017	-0.0999
c02	0.0218	-0.0266	0.1884	0.0098	0.1472
c03	0.0060	0.0461	0.2244	-0.1273	-0.2334
f03	0.1863	0.1084	0.1270	0.1401	0.0585
g04	0.1601	-0.0087	-0.1030	0.0240	-0.0190
f02	0.2884	0.0461	0.0331	0.0368	0.3650
h04	0.1326	0.0676	-0.0449	0.1092	0.0176
e01	0.0843	0.1343	0.1469	0.1800	-0.0669

Faktor	Arengu- võimalused	Majanduslik kasu	Juhtimise kvaliteet	Faktor 9	Faktor 10
g03	0.1069	0.0250	0.1682	0.1539	-0.0138
g01	0.0566	0.0097	0.1656	0.1546	0.0405
g02	-0.2396	0.0411	0.1952	-0.2181	0.2090
f04	0.1365	0.1085	0.1866	0.1424	-0.0140
c04	0.2050	0.0438	-0.0163	0.2547	0.2135
c01	0.1716	-0.1354	0.0564	0.0084	-0.2355
d01	0.2529	0.0298	0.0346	0.4317	-0.0965
b03	-0.2878	0.0587	0.1925	0.1865	0.2100
b02	-0.1101	0.2706	-0.0372	-0.2740	0.0102
h03	-0.1525	-0.1388	-0.0689	0.2730	-0.0813
b01	0.1790	-0.1793	0.1266	0.0775	-0.0262
b04	0.3344	0.1009	0.1053	0.1380	0.2831
e04	0.3026	-0.0228	-0.2081	0.1234	0.0780
a01	0.0213	0.2035	0.0906	-0.0862	0.1006
a04	0.0722	0.3954	-0.0436	-0.0518	-0.0058
h01	0.0248	-0.0493	0.0209	0.1104	0.0938
a02	0.0382	-0.0441	0.1859	0.0156	0.1847
e03	0.0232	0.0189	0.0857	0.4937	-0.1982
a03	-0.3898	-0.2522	0.0572	0.0160	0.0849
d02	0.2332	-0.1296	-0.1612	-0.0131	0.1052
e02	-0.1301	0.2388	0.1996	0.0091	-0.0795
f01	0.0512	-0.0922	0.4142	0.1943	-0.2703
d04	0.7110	0.1475	-0.0288	0.1195	-0.1590
d03	0.6338	0.4793	-0.0921	0.0934	0.3153
h02	-0.5722	0.3213	-0.1160	0.1540	0.0282
c02	0.1871	0.8329	0.0912	-0.0653	-0.0900
c03	-0.0671	0.7867	0.0528	0.1556	0.1577
f03	0.0704	0.0110	0.8631	0.0694	0.0458
g04	-0.1482	0.1106	0.8054	0.0129	-0.0383
f02	0.3311	0.0278	0.4074	0.0303	0.3813
h04	0.0290	0.0555	0.0682	0.9003	0.1637
e01	-0.0212	0.0603	-0.0038	0.1973	0.7555

Märkused: * Faktor 5 peaks kirjeldama brändi kuvandit, kuid avastava faktoranalüüsi põhjal ei moodustu seda faktorit kirjeldavat küsimuste gruppi.

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

Summary

EMPLOYER VALUE PROPOSITIONS FOR ESTONIAN START-UP EMPLOYEES

Mikko Leo Selg

As the competition for qualified talent continues to be intense, companies are looking to differentiate themselves as employers. The bachelor's thesis aims to establish the Employer Value Proposition (EVP) factors most important for the employees of Estonian start-up companies. To achieve the goal, the author surveyed the employees of four Estonian start-ups, including Fortumo OÜ, Comodule OÜ, MeetFrank OÜ and Promoty Marketing OÜ. The questionnaire received 41 complete answers, which were analysed within the eight-factor EVP framework developed by Dabirian et al. (2019).

The term Employer Brand was coined by Tim Ambler and Simon Barrow (1996). They observed that in knowledge-based industries, the employee was often in power instead of the employer as many companies were competing for a limited pool of talent. Several factors contribute to this phenomenon, including the rising productivity gap between average and high-performers (Keller & Meaney, 2017), shortage of skilled labour in the emerging industries (Ewing et al., 2002) and ageing population (Keller & Meaney, 2017). Applying the Employer Brand concept in the hiring process allows using marketing strategies for positioning the company as an attractive employer (Ambler & Barrow, 1996). Ultimately, it should help the company win the "War for Talent" (Chambers et al., 1998, p. 46).

Over the past decades, several studies have been conducted to define the factors contributing to the EVP. Berthon et al. (2005) developed the first empirically tested EVP scale called EmpAt, which included five factors: Interest value, Social value, Economic value, Development value and Application value (Berthon et al., 2005). Later, Dabirian et al. (2017, 2019) expanded the model with three factors: Management value, Work/Life Balance and Brand image. The latest EVP model with eight factors was chosen as a basis for the study because Dabirian et al.'s research similarly focused on IT companies.

The participating companies were selected using a convenience sample. Initially, 22 companies were invited to partake in the study, but in the end, only four companies participated. The questionnaire included questions from the previous studies from Berthon and Darian, with the author contributing about a third of the questions. The data collection was conducted online via the SurveyMonkey platform. Out of 48 collected responses, seven were not complete and therefore excluded from the further analysis. The questions were initially divided equally into eight factors, but after collecting the responses, the scale was

purified with various statistical methods, including exploratory factor analysis. The final model consists of 26 questions that form eight EVP factors.

In conclusion, the study found that the Social value, Application value and Interest value would be the best factors for differentiating the company's EVP. The second category consists of factors that are important but won't create a differentiated EVP for the company, as the talent might take these benefits for granted. This category includes Economic value, Management value and Work/Life Balance factors. Finally, the study also found that Brand image and Development value are comparatively less important for the talent working in Estonian start-ups.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mikko Leo Selg, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose "Tööandja väärtuspakkumise eripärad Eesti iduettevõtete töötajate näitel", mille juhendaja on kaasprofessor Eve Parts, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Mikko Leo Selg
13.05.2021